

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace příležitostí a hrozeb příspěvkové organizace
Identification of Opportunities and Threats of a State-Funded Institution

Student: Bc. Alena Nogolová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Alena Nogolová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Identifikace příležitostí a hrozeb příspěvkové organizace
Identification of Opportunities and Threats of a State-Funded Institution

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska strategické analýzy
3. Představení organizace
4. Aplikace vybraných metod strategické analýzy
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON and Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.

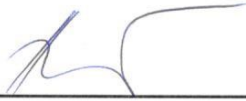
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

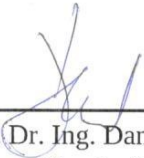
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

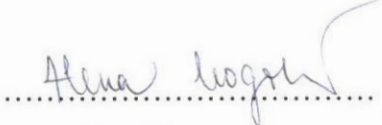


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

A handwritten signature in blue ink, reading "Alena Nogolová", is written over a horizontal dotted line. The signature is fluid and cursive.

Bc. Alena Nogolová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za vstřícný přístup ke konzultacím a poskytnutí odborných rad, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Také děkuji vedení organizace za poskytnutí veškerých potřebných materiálů a informací.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska strategické analýzy.....	5
2.1	Vymezení základních pojmů	5
2.1.1	Strategie.....	5
2.1.2	Strategické řízení.....	6
2.1.3	Postup při tvorbě a zavedení strategie	7
2.2	Metody strategické analýzy	11
2.2.1	Externí analýza	12
2.2.2	Interní analýza	17
2.3.3	Souhrnná analýza	21
3	Představení organizace.....	23
3.1	Základní informace.....	24
3.2	Organizační struktura	25
3.3	Zařízení SÚZ	26
4	Aplikace vybraných metod strategické analýzy.....	28
4.1	PESTLE analýza.....	28
4.2	Analýza interních faktorů podniku	42
4.3	Analýza konkurence	55
4.3.1	Letní koupaliště	55
4.3.2	Zimní stadion.....	58
4.3.3	Víceúčelová hala	61
5	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....	64
5.1	SWOT analýza.....	64
5.2	Návrhy a doporučení	69
6	Závěr	79
	Seznam použité literatury.....	80
	Seznam zkratk	84
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Aktivní životní styl je trendem dnešní populace a jedním z klíčů ke spokojenému a zdravému životu. Velká část obyvatel však stále zahálí a preferuje pasivní trávení volného času. Sportovní prostředí neustále láká nové podniky, vznikají sportovní areály, fitness centra, sportovní haly. Stávající podniky tak mají čím dál tím obtížnější nabídkou svých služeb uspokojit zákazníky a vyrovnat se podnikům poskytujícím služby dle nejnovějších trendů.

Současné flexibilní a rychle se měnící prostředí na trhu je pro některé podniky příležitostí a konkurenční výhodou, ale pro jiné velkou hrozbou. Pokud chce být podnik v dnešní době úspěšný, musí umět včas reagovat na změny, hledat nové příležitosti, uvažovat dopředu a věnovat velkou pozornost inovacím. Správně definovaná podniková strategie obsahující směr cesty a způsoby jak těchto cílů dosáhnout je základním předpokladem úspěchu jakéhokoli podniku.

Každý člen vedení podniku by měl mít představu o tom, jakým směrem se bude podnik ubírat, jaké jsou jeho cíle a možnosti dosažení těchto cílů. Všichni ostatní zaměstnanci by však také měli mít představu o smyslu podniku, ve kterém pracují. V sektoru služeb, konkrétně poskytování služeb v oblasti volnočasových aktivit a provozování sportovních zařízení, je velmi důležité, aby si podnik stanovil cíle, analyzoval okolní vlivy a své možnosti. Faktory působící na podnik je možné identifikovat prostřednictvím strategické analýzy, která je součástí strategického řízení. Strategická analýza je však také východiskem pro určení vhodné strategie vedoucí k dosažení podnikových cílů.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím strategické analýzy identifikovat příležitosti i hrozby příspěvkové organizace, specifikovat silné a slabé stránky vyplývající především z porovnání s konkurencí. Na základě této analýzy vypracovat návrhy a doporučení, jaké příležitosti může organizace využít a čemu by se měla vyvarovat.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou, a do několika kapitol. Teoretická část je věnována vymezení pojmů jako strategie podniku, strategické řízení a strategická analýza. Dále obsahuje popis metod strategické analýzy, které jsou součástí strategického procesu. Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které je nejprve představena vybraná organizace a následně provedena aplikace metod strategické analýzy. Z analyzovaných faktorů jsou poté prostřednictvím souhrnné SWOT analýzy identifikovány příležitosti a hrozby, ale také silné a slabé stránky. V poslední kapitole je provedeno zhodnocení a zpracování vlastních návrhů a doporučení pro organizaci.

2 Teoretická východiska strategické analýzy

V této kapitole jsou na základě odborné literatury vysvětleny základní pojmy související se strategií a strategickým řízením. Dále je teoreticky popsána strategická analýza a vybrané metody, prostřednictvím kterých se tato analýza provádí. Některé z vybraných metod budou poté aplikovány v praktické části diplomové práce. Cílem druhé kapitoly této práce je tedy poskytnout teoretické podklady pro vypracování části praktické.

2.1 Vymezení základních pojmů

Současné tržní prostředí klade na podniky v něm působící velmi vysoké nároky. Vypracování kvalitní strategie, která je součástí strategického řízení, je nezbytnou podmínkou pro úspěšný rozvoj podniku. Úspěch podniku je tedy závislý na tom, do jaké míry jeho vedení dokáže předvídat možné příležitosti na trhu a řešit potencionální hrozby.

2.1.1 Strategie

Grant (2010) uvádí, že pojem strategie pochází z řeckého slova „strategia“, což označuje umění vojenského velení. Jiní autoři tvrdí, že termín strategie je odvozen z řeckého pojmu „strategos“, který znamená vůdce. Mnoho teorií podnikové strategie má tedy své předchůdce ve válečné strategii. Protože tak jako armády potřebují vojenské strategie, ze stejných důvodů podniky potřebují strategie firemní. Z vojenské oblasti byl tento termín převzat do ekonomie. Strategická rozhodnutí ve vojenské i firemní oblasti mají tři společné vlastnosti: jsou důležité, zahrnují významné rozložení zdrojů a nelze je jednoznačně zrušit ani změnit. Důležité je rozlišovat strategii a taktiku, protože strategie je komplexní plán rozmístění zdrojů a taktika je plán pro konkrétní akci (Grant, 2010).

Strategie je nezbytnou součástí strategického řízení a podmínkou úspěšného rozvoje podniku. Toto tvrzení platí jak pro výrobní podniky, podniky poskytující služby, ale i pro neziskové organizace. Dle moderního pojetí se dá strategie definovat jako dokument obsahující dlouhodobé cíle podniku, průběh dílčích strategických operací a přehled podnikových zdrojů, které zajistí splnění daných cílů. Strategie tedy znamená připravenost podniku na budoucnost a měla by vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám podnikových zdrojů a brát v potaz změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

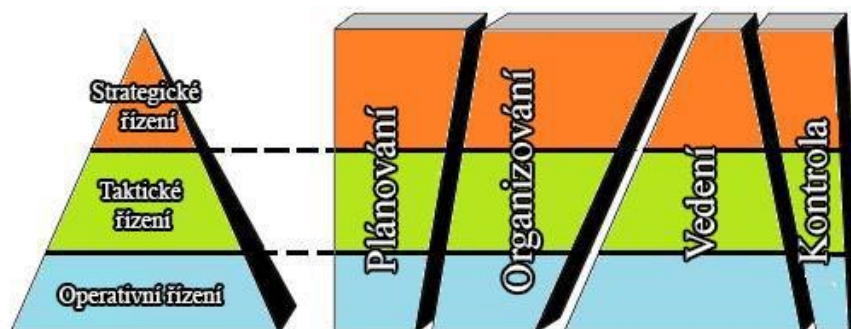
Mallya (2007, s. 17) tvrdí, že „strategie je jednoduše trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupů, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“

2.1.2 Strategické řízení

Dle Lednického je strategické řízení již od 60. let minulého století jedním z osvědčených nástrojů napomáhající vedení podniku být vnímavější ke změnám probíhajícím v okolí podniku. Tyto změny mohou být pro další život podniku příležitostmi, ale i hrozbami, jejichž opomíjení může mít pro podnik závažné důsledky. Strategický management tedy zahrnuje nejen ujasnění počáteční situace, její souhrnné zhodnocení, odhad firemních možností, ale také formulaci alternativ a vybrání konkrétních cest k dosažení cílů (Lednický, 2006).

Hlavním úkolem strategického řízení je stanovovat strategie a kontrolovat průběh jejich uskutečnění. Strategické řízení je vykonáváno top managementem nebo vlastníky firmy a mělo by zvyšovat kvalitu managementu, motivovat pracovníky, zlepšovat komunikaci i využití disponibilních zdrojů. Tento typ řízení zahrnuje všechny základní manažerské činnosti jako je plánování, organizování vedení a kontrola. Základní manažerské činnosti jsou totožné pro taktické i operativní řízení, avšak liší se pouze kompetencemi při vytyčování cílů, úkolů a odpovědností za jejich plnění. Velké rozdíly jsou v časových horizontech řešení problémů a plnění cílů, jelikož strategické řízení je zaměřeno na budoucnost a trvá až roky, operativní řízení se uskutečňuje během několika hodin či dnů. V minulosti bylo strategické řízení realizováno v delším časovém horizontu, ale v dnešní době plné rychlých změn se tento časový horizont značně zkrátil (Hanzelková, 2013; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obr. 2.1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení.



Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková (2013)

Průběh strategických rozhodování je i pro zkušené manažery velmi těžké předvídat, jejich řešení jsou tedy založena zejména na intuici a často na náhodě či štěstí. Značná část informací pro strategická rozhodování pochází z externích a neformálních informačních zdrojů. Strategická rozhodnutí se týkají dlouhodobého směru organizace, rozsahu činností organizace, hospodaření s dostupnými zdroji, schopnosti reakce na změny v podnikatelském prostředí, ale i očekávání akcionářů či zákazníků (Hanzelková, 2013; Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

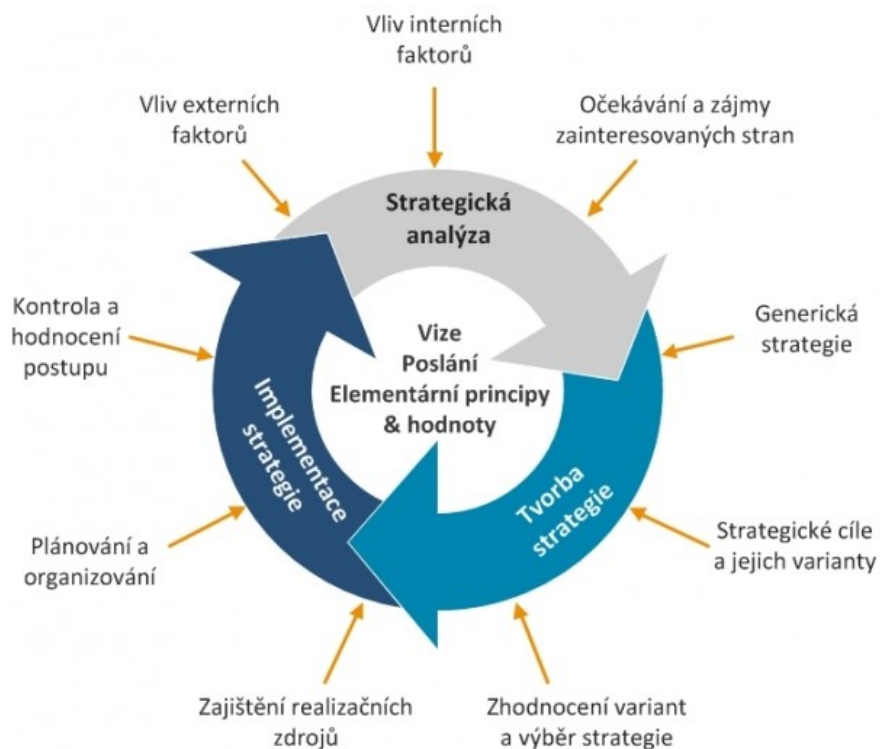
Strategické řízení probíhá způsobem „shora – dolů“, avšak nezbytná je zpětná vazba v opačném směru, tedy „zdola – nahoru“. Právě strategické řízení zdůrazňuje úlohu managementu, který rozhoduje o strategii a má tak osud organizace ve svých rukou. Je důležité, aby bylo strategické řízení pojato jako nikdy nekončící proces opakujících se a na sebe navazujících kroků (Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

Správně fungující systém strategického řízení je stále významnější a v současném dynamickém podnikatelském prostředí důležitější, než jeho výstupy, tedy strategie a strategické plány, protože ty velmi rychle zastarávají. Systém strategického řízení dokáže takovéto zastarávání vyhodnocovat a flexibilně řešit potřebné změny strategie (Dedouchová, 2001; Hanzelková, 2013).

2.1.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Počátkem zpracování strategie je definovat poslání podniku, od poslání odvíjející se vizi a na základě vize jsou odvozeny základní cíle podniku. Dalším krokem je provedení **strategické analýzy**, která zahrnuje externí a interní analýzu, tedy analýzu okolí podniku a analýzu podnikových zdrojů a jeho schopností. Na základě výsledků analýzy je možné provést **formulaci strategie** a výběr přijatelných variant řešení (strategií). Zavedení zvolené varianty strategie často vyžaduje změny v organizační struktuře i řídicím systému podniku, což mnohokrát vyvolává konflikty, které je potřeba řešit, aby bylo možné strategii úspěšně realizovat. Tato část vývoje strategie je označována jako **implementace strategie**. Implementací však strategie nekončí, poslední fází strategického managementu je **kontrola strategie**. V intervalech nejčastěji jednoho roku je hodnoceno, zda bylo dosaženo stanovených cílů a sleduje se, k jakým změnám došlo v okolí i uvnitř podniku. Dle výsledků kontroly se pak strategie z důvodu změn v okolí či uvnitř podniku upřesňuje, případně se přechází na jinou variantu nebo je strategie úplně změněna (Hanzelková, 2013).

Obr. 2.2: Proces strategického řízení



Zdroj: MBP Consulting (2015)

1. Formulace vize, poslání a cíle podniku

Vize je nejvšeobecnější představou o tom, jak bychom chtěli vidět podnik v budoucnosti a jakým směrem se bude ubírat. Mnoho organizací vizi potřebuje, ale jen velmi málo ji skutečně má. V současnosti však přibývá organizací, které své vize zveřejňují. Vize by měla být optimistická, motivující, splnitelná, jasná, stručná a snadno zapamatovatelná. Správnou vizi by si měl člověk po přečtení zapamatovat do pěti minut. Konkrétní obsah vize závisí na dané organizaci a zejména odvětví, ve kterém působí. Vize je všem členům organizace společná a je důležité, aby manažeři věřili ve vizi, kterou sami formulovali. (Jakubíková, 2013; Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

Poslání je hlavním důvodem existence organizace, tedy aby svými výrobky či službami uspokojovala potřeby zákazníků. Poslání je chápáno jako nejobecnější formulace odpovědi na tyto otázky:

- Jaký smysl má podnikání mít?
- Čím je organizace jedinečná a pro koho jsou její produkty či služby určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout? (Fotr et al, 2012)

Poslání neboli mise je v souladu s vizí. Na definici poslání se podílí všichni zaměstnanci organizace a musí být zejména jasné, stručné, realizovatelné, specifické i motivující. České podniky formulaci poslání často ignorují, ale v zahraničních firmách je poslání pravidlem. Poslání je vhodné mít umístěno na internetových stránkách podniku, ve výročních zprávách a podobných dokumentech. Správnou definici poslání lze poté zkontrolovat prostřednictvím zákazníka a to tak, že pokud zákazník po jeho přečtení bude vědět, o jakou firmu se jedná, bylo správně formulováno (Jakubíková, 2013; Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

Strategie velmi úzce souvisí s dlouhodobými **cíli** podniku. Jedná se tedy o množinu strategických cílů a způsobu jejich realizace. **Strategické cíle** jsou hlavní částí strategie a měly by být v souladu s posláním, vizí i hodnotami podniku. Cíle lze definovat jako žádoucí stavy, kterých chtějí podniky docílit prostřednictvím dostupných zdrojů, a jejich dosažení je považováno za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Cíle by měly být definovány dle základního principu SMART, jehož název je tvořen z počátečních písmen vlastností, které mají mít všechny efektivně stanovené cíle. Tento princip bývá uváděn v rozšířeném pojetí následovně: **S** = specific (specifický), **M** = measureable (měřitelný), **A** = achievable (dosažitelný), **R** = realistic - reálný, **T** = time framed - časové omezený, **E** = ethical - etický, **R** = resourced - zajištěný zdroji (Fotr et al, 2012).

Někteří autoři uvádějí pro jednotlivá písmena i jiné vlastnosti. Hanzelková tvrdí, že počáteční písmena „S“ a „A“ ze zkratky SMART mají tyto vlastnosti: **S** = stimulating (stimulující) – cíle musí stimulovat k co nejlepším výsledkům, **A** = acceptable (přijatelný) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní správy, odbory apod.) (Hanzelková, 2013).

Až po stanovení cílů lze rozhodnout, jaké zdroje jsou nutné pro jejich dosažení a v jakém časovém horizontu je možné dané cíle realizovat.

2. Strategická analýza

Strategická analýza je velice důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu podniku uvědomit si současnou situaci podniku, jeho předpoklady k úspěchu, ale také, kam by měl podnik v budoucnu směřovat. Na všechny podniky působí mnoho faktorů, které jej mohou pozitivně či negativně ovlivňovat. Na základě těchto skutečností se zpracovává strategická analýza, aby mohla být vytvořena strategie. Strategická analýza a její metody budou podrobněji rozebrány v **kapitole 2.2 Strategická analýza** (Grant, 2010).

3. Formulace strategie

Pro úspěšné fungování podniku je strategie nezbytnou podmínkou. Součástí strategie jsou dlouhodobé cíle podniku, průběhy jednotlivých postupů a rozmístění zdrojů pro plnění stanovených cílů. Formulace strategie je velmi složitým procesem, který vyžaduje systematický přístup pro analýzu vnějších faktorů a jejich srovnávání se zdroji podniku. Za tento proces zodpovídá vedení podniku. Základem formulace strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Cílem této fáze je připravit podnik na všechny možné situace, které mohou v budoucnu nastat (Dedouchová, 2001).

Aby byla strategie vypracována kvalitně, je nutné porozumět nejdůležitějším **principům strategického myšlení** (viz. příloha č. 1). Pro formulaci a implementaci existují dva přístupy – plánovací a přírůstkový. V rámci plánovacího přístupu je formulován plán a následně ihned implementován. Přírůstkový přístup spatřuje strategii jako model podnikových činností, kdy je strategie formulována a implementována nepřetržitě v malých krocích.

Pro všechny podnikatele a manažery podniků je osvojení si těchto principů hlavním předpokladem strategického řízení a vypracování strategie. Výběr vhodné strategie je velmi náročným procesem, při kterém dochází postupným výběrem dostupných strategických variant k výběru strategie s nejvyšší šancí dosáhnout stanovených strategických cílů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

4. Implementace strategie

Tato fáze se zabývá harmonizací organizační struktury, procesů a systémů s vybranou strategií. Mnoho podniků má problém propojit strategie a operativní činnosti tak, aby byla strategie implementována do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit i hodnotit dosažení strategických cílů. Aby byla implementace a realizace strategie úspěšná, mělo by vedení podniku zabezpečit tyto předpoklady:

- vytvoření podmínek k rozpracování strategie pro všechny úrovně řízení,
- vybudování podnikového klima, které podporuje strategické řízení,
- přizpůsobení organizační struktury a systému řízení,
- informovanost zaměstnanců o úkolech vyplývajících z vybrané strategie,
- kontrola celého procesu strategického řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Implementace strategie vyžaduje sestavení operativních cílů pro jednotlivé aktivity, které umožňují rozdělení disponibilních zdrojů a poté stanovení politiky realizace strategie. Během implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, alokují zdroje, vydávají směrnice a pokyny zaměřené na komunikaci a motivaci zaměstnanců, aby byly co nejlépe zajištěny úkoly ze strategického plánu (Fotr et al, 2012).

5. Hodnocení a kontrola strategie

Proces strategického řízení nikdy nekončí, proto je nutné, aby docházelo k průběžné kontrole a vyhodnocování výsledků strategie. Dle těchto výsledků je pak možné strategii upravit či naprosto změnit. Jelikož se mění prostředí, ve kterém podnik působí, strategické postupy nemohou být neměnné. Z tohoto důvodu se sledují externí i interní faktory, které mají vliv na zvolenou strategii. Vyhodnocují se dosažené výsledky, porovnávají se s předpoklady dle strategického plánu a na konec se navrhuje korekce strategického postupu. Hodnocení strategie je zaměřeno buďto na korekci probíhajících procesů nebo na vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů až po ukončení realizace všech procesů (Fotr et al, 2012).

Také v organizacích zřízených městem (příspěvkových organizací) má strategické řízení velký význam. Obecná charakteristika příspěvkových organizací a jejich fungování je uvedeno v příloze č. 2. Strategie každé organizace by měla být odvozena ze strategie svého zřizovatele a musí vědět, jakou má vizi a cíle.

2.2 Metody strategické analýzy

Pro dosažení konkurenční výhody je nezbytné najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Cílem strategické analýzy je tedy rozpoznat, analyzovat a zhodnotit všechny faktory, které mohou mít vliv na konečné stanovení cílů a strategie podniku. Strategická analýza obsahuje různé techniky, které jsou využívány pro identifikaci vztahů mezi podnikem a jeho okolím zahrnující makrookolí, konkurenty, odvětví a potencionální zdroje podniku. Tento krok je základem pro hodnocení vhodnosti současné strategie nebo rozhodnutí o nové strategii. Je nutné také vycházet z odhadu budoucích jevů a trendů a umět odlišit jevy krátkodobé od dlouhodobých (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategie však nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti, ale musí budoucnost v oblasti svých zájmů aktivně vytvářet. Vytváření budoucnosti je založeno na

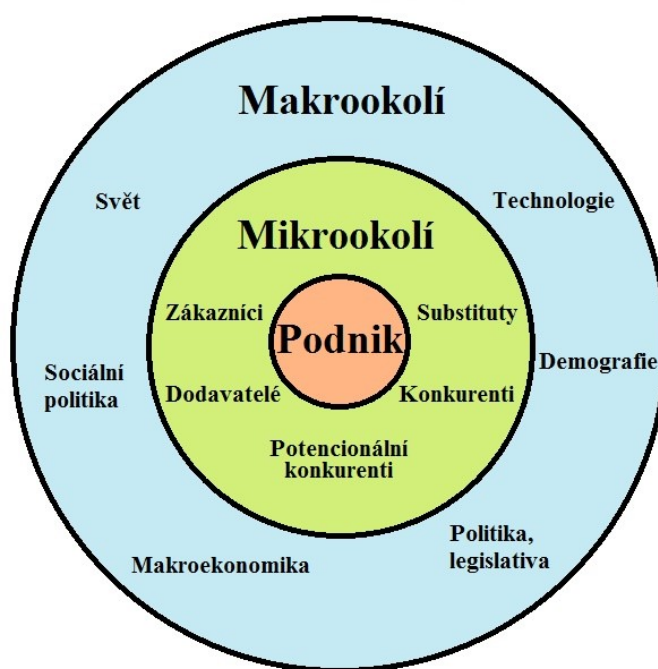
pochopení faktorů, které ji ovlivňují. Neexistuje strategie, kterou by bylo možné rozšířit z jednoho podniku do jiných. Největší chybou, které se podniky dopouštějí, je snaha o aplikování nějaké univerzální strategie. Nelze najít žádné obecné řešení, které by přineslo úspěch jakémukoliv podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Základními fázemi strategické analýzy jsou analýza vnějšího okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dvě fáze jsou vzájemně propojeny a úzce spolu souvisí.

2.2.1 Externí analýza

Předmětem analýzy vnějšího okolí je identifikování a ohodnocení faktorů v okolí podniku, které ovlivňují jeho pozici a také faktorů, které mohou ovlivňovat podnik v budoucnosti. Prostřednictvím externí analýzy se hledají příležitosti a hrozby v okolí podniku. Úkolem strategie je pak co nejlépe využít příležitosti a najít způsob, jak se vyhnout hrozbám nebo alespoň zmírnit jejich negativní dopad. Při provádění externí analýzy je okolí podniku rozděleno na dvě části – mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představuje odvětví neboli podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, makrookolí je společné pro všechna odvětví a tvoří tak společné prostředí pro všechna mikrookolí (Dedouchová, 2001),

Obr. 2.3: Okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Dedouchová (2001)

Při externí analýze postupujeme od rozpoznání všeobecného okolí (makrookolí), které představuje politickou, ekonomickou, sociální a technologickou situaci v daném státě. Dále se postupuje k okolí podniku, tedy odvětví, ve kterém podnik působí. Zde se sledují charakteristiky daného odvětví a konkurenční síly působící v tomto odvětví. Globalizace vede k celosvětovému vývoji a propojenosti, proto je okolí podniku velice proměnlivé. Z tohoto důvodu má analýza vnějšího okolí široký rozsah (Lednický 2006; Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza by měla být zaměřena zejména na odhad budoucího vývoje a trendů. Důležité jsou proto informace o trendech životního cyklu obyvatel, vývoji technologií či tvorbě ekonomických zákonů. Zdroji informací externí analýzy jsou nejčastěji média, internet, strategické studie, průzkumy, prognózy či výroční zprávy (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.1.1 Analýza makroprostředí

Na každý podnik působí vlivy makroprostředí odlišným způsobem a žádný z nich nemůže toto prostředí ovlivnit. Podniky ale mohou připravit různé varianty strategií, podle kterých pak budou reagovat na měnící se podmínky okolního prostředí. Analýza makroprostředí se nejčastěji provádí prostřednictvím metod PEST, QUEST, 4C a dalších (Sedláčková, Buchta, 2006).

PESTLE analýza

PEST analýza je jedním z nejjednodušších způsobů, jak definovat externí vlivy, které působí na podnik. Pojmenování PEST je složeno z anglických názvů základních faktorů, které jsou prostřednictvím této metody analyzovány. Jedná se o faktory politicko-právní (**P**olitical), ekonomické (**E**conomical), sociálně-kulturní (**S**ocial) a vědecko-technologické (**T**echnological). Používají se i upravené či rozšířené verze této analýzy jako např. **PESTLE** či **SLEPT**, kde jsou přidány faktory legislativní, ekologické, etické.

Výsledky PESTLE analýzy jsou cenným podkladem pro odhad budoucího vývoje a směřování podniku. Cílem této analýzy je odpovědět na následující otázky (Lednický, 2006):

- Které faktory působící na podnik mají na jeho fungování vliv?
- Jak mohou tyto faktory ovlivňovat činnost podniku?
- Které z těchto faktorů jsou pro podnik v blízké budoucnosti nejvýznamnější?

Pro úspěšné provedení PESTLE analýzy je nutné vědět, které faktory patří do jednotlivých skupin. V jednotlivých kategoriích je doporučováno zohlednit tyto činitele:

- a) **politické faktory** – politická stabilita země, stabilita vlády, daňová politika, sociální politika, veřejné mínění, schopnost ovlivňovat politické rozhodování,
- b) **ekonomické faktory** – úrokové míry, směnné kurzy, stabilita měny, míra inflace, míra ekonomického růstu, daňové sazby, míra nezaměstnanosti, růst HDP,
- c) **sociálně-kulturní faktory** – věková struktura obyvatelstva, náboženské složení, geografické rozložení obyvatelstva, míra vzdělanosti, míra porodnosti a úmrtí, příjmové rozdíly, životní styl, životní úroveň, trávení volného času, ochota k mobilitě, využívání informačních technologií, sociálních sítí atd.,
- d) **technologické faktory** – úroveň technologie a technologického rozvoje země, vládní podpora výzkumu a vývoje, nové objevy, rychlost zastarávání, počet škol a univerzit v regionu,
- e) **legislativní faktory** - zákony, právní normy, pracovně-právní předpisy, vyhlášky a nařízení, legislativa EU, regulace exportu a importu,
- f) **ekologické faktory** – přírodní a klimatické vlivy, limity emisí skleníkových plynů, recyklace, ochrana životního prostředí, spotřeba energií, využívání neobnovitelných zdrojů, globální oteplování (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Grant, 2010; Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

PESTLE analýza zahrnuje velice široký soubor vlivů působících na podnik. Přestože častokrát lze předvídat trend těchto vlivů, nelze přesně určit, jak budou ovlivňovat působení daného podniku. Dalším krokem je tedy zhodnotit do jaké míry tyto vlivy působí na podnik a s jakou pravděpodobností mohou nastat. Podstatné je rozpoznat nejvýznamnější faktory. Po provedení této analýzy získáme seznam příležitostí a hrozeb, které budou dále rozebrány např. ve SWOT analýze (Mallya, 2007).

Vzhledem k cíli diplomové práce budou analyzovány zejména trendy ekonomických a sociálních faktorů a zmíněny budou také faktory technologické.

Metoda „4C“

Prostřednictvím metody „4C“ je možné analyzovat faktory globalizace, která je v současnosti nedílnou součástí všech podniků. Pokud chce podnik proniknout na zahraniční trh nebo velmi specifických regionů, měl by vhodně sestavit strategie, k čemu mu pomůže právě

tato metoda. Cílem je pobízet manažery, aby hledali širší souvislosti, vzdálené faktory a jejich vzájemné propojení. Metoda 4C je zaměřena na tyto čtyři skupiny faktorů:

- **customers = zákazníci** – jedná se o jejich potřeby, podnik zvažuje, zda uspokojit zákazníky homogenním produktem nebo produkt přizpůsobit specifikům dané oblasti,
- **country = národní specifika** – důležitý faktor při expanzi do cizích zemí,
- **costs = náklady** – zahrnuje náklady na vývoj produktu, náklady v rámci rozšiřování výroby, náklady na dopravu,
- **competitors = konkurence** – globalizace vytváří silný konkurenční tlak na menší podniky.

Po identifikaci těchto faktorů může podnik dospět k různým závěrům, co se týče globální expanze. Pro některé podniky by globální expanze nebyla efektivní. Jinou volbou může být multiregionální strategie z důvodu různorodosti regionů nebo globální homogenní strategie v případě trhů bez vstupních bariér s globální konkurencí. Dle některých autorů je možné metodou 4C navázat přímo na výsledky PEST analýzy (Kovář, 2008).

2.2.1.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí tvoří oborové okolí podniku neboli odvětví, které zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenty, potencionální konkurenty a substituty. Analýza mikrookolí, v literatuře nazývána také jako analýza odvětví, se zabývá identifikací a zhodnocením hlavních hybných sil a faktorů, dle kterých můžeme posoudit atraktivitu daného odvětví. Podniky sledují zejména trendy vývoje, pomocí kterých předvídají budoucnost a snaží se identifikovat faktory, které mohou na podnik v budoucnosti působit. Problémem analýzy bývá definování relevantního odvětví, ve kterém se nacházejí podniky nabízející na trhu podobný produkt.

Základními charakteristikami odvětví jsou např. velikost trhu, růst a fáze životního cyklu, počet zákazníků, počet konkurentů, vstupní a výstupní bariéry, nové formy marketingu, výrobní inovace, tempo změn technologií nebo nároky na kapitál.

Pro rozbor mikrookolí se používá Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza životního cyklu odvětví, analýza konkurence nebo analýza konkurenceschopnosti (Sedláčková, Buchta 2006).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza a pochopení makroprostředí je pro stanovení strategie velmi důležitá, ale na druhé straně se jedná jen o polovinu obrazu. Je nezbytné mít také informace o svých konkurentech a dopadu, který mohou mít na podnik. Pro identifikaci atraktivity odvětví byla navržena Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Zuzák, 2011).

Tato analýza konkurenční pozice podniku v odvětví slouží k určení faktorů, které ovlivňují pozici podniku v daném odvětví a k identifikaci příležitostí, jejichž využití by vedlo ke zlepšení postavení podniku. Základem modelu je předpoklad, že strategickou pozici podniku ovlivňuje těchto pět základních faktorů:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů,
- konkurence stávajících podniků v odvětví (Hanzelková, 2013).

Po provedení analýzy je vyhodnocováno, jaký vliv na činnost podniku mají jednotlivé faktory a jak se podnik proti těmto vlivům může bránit. Pokud je působení těchto sil v některých odvětvích velmi silné, tato odvětví nejsou pro podniky atraktivní, jelikož v nich existuje příliš velká konkurence, a je tak těžké dosahovat zisků (Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

Porterův model pěti konkurenčních sil nebude v praktické části aplikován, jelikož vybraná organizace působí ve veřejném sektoru a jejím cílem je poskytovat služby obyvatelům nikoliv zvyšovat konkurenceschopnost a zlepšovat pozici na trhu, jako tomu bývá u podniků soukromých. Vhodnější tedy bude použít analýzu konkurence.

Analýza konkurence

Konkurence má velký význam při volbě strategie. Základem této analýzy je identifikace současné i potencionální konkurence a jejich cílů do budoucnosti. Výsledkem je pak tzv. konkurenční profil nejbližších konkurentů identifikující jejich výhody. Informace o konkurenci jsou základem pro předpověď jejich pravděpodobných reakcí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podnik musí k dosažení úspěchu poskytnout zákazníkovi vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence. Nestačí se jen přizpůsobovat potřebám zákazníků, ale je třeba získat v porovnání s nabídkou konkurence strategickou výhodu (Jakubíková, 2013).

2.2.2 Interní analýza

Analýza vnitřního prostředí podniku je velmi důležitou součástí strategické analýzy. Cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku. V rámci provádění této analýzy jsou hodnoceny zdroje podniku, které tvoří vstupy k výrobě zboží či poskytování služeb podniku. Mezi zdroje podniku lze zařadit např. zaměstnance, stroje, budovy, peněžní prostředky, ale i talent manažerů. Neméně významné jsou také znalosti či schopnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků (Grant, 2010).

Existuje mnoho metod, prostřednictvím kterých můžeme ohodnotit vnitřní prostředí podniku. Mezi nejznámější metody patří McKinseyho model „7S“, VRIO, analýza interních faktorů firmy, analýza hodnotového řetězce, analýza portfolia, finanční analýza, Balanced Scorecard a mnoho dalších. Výstupem interní analýzy je seznam silných a slabých stránek, se kterými se dále pracuje (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Analýza interních faktorů podniku

Analýza vnitřních faktorů podniku je velice široká, jelikož zahrnuje téměř celou činnost podniku. Protože se analýza týká většiny podnikových procesů, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, marketing, finance atd., představuje velmi náročný úkol. Výstupem analýzy je odhad konkurenční síly, specifických předností a z nich vyplývající konkurenční výhody podniku. Často se k lepšímu pochopení využívá pavučinový graf, ze kterého je možné vyčíst, v jaké oblasti má podnik nejlepší pozici. Mezi analyzované dílčí faktory patří:

- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory vědecko-technologického rozvoje,
- faktory marketingové a distribuční,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze faktorů výroby a řízení výroby by měla být zkoumána zejména tato kritéria: dostatečnost výrobních kapacit, flexibilita výroby, úroveň výrobních nákladů vzhledem ke konkurenci, účinnost výrobních zařízení, dostupnost a hospodárnost energií, spolehlivost výrobních systémů, apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

U neziskové organizace poskytující služby se nehodnotí faktory výroby a řízení organizace, ale místo nich se posuzují faktory poskytování služeb a řízení organizace.

Faktory poskytování služeb a řízení organizace

Podniky se většinou skládají z několika strategických podnikatelských jednotek, které poskytují rozdílné služby a mají své zákazníky i konkurenci. Pro podnik je důležité vkládat zdroje zejména do těch jednotek, kde je předpovídán příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít své konkurenční výhody. Při zkoumání daných faktorů je zapotřebí analyzovat tyto činitele: úroveň nákladů na poskytování služeb v porovnání s náklady konkurence, kvalita a cena služeb, kapacita z hlediska uspokojování poptávky, flexibilita poskytovaných služeb dle požadavků zákazníka, využívání energií, budov a lidského kapitálu a účinnost řízení podniku (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007).

Faktory vědecko-technologického rozvoje

Vědecko-technologický rozvoj směřuje k vytvoření nového výrobku, zlepšení dosavadního výrobku a zefektivnění výroby, což napomáhá k získání nákladových výhod. Výzkum i vývoj můžou provádět zaměstnanci podniku prostřednictvím licencí či spoluprací s vysokými školami. Cílem výzkumu a vývoje je rychleji a lépe uspokojit potřeby zákazníků než konkurenční podniky (Lhotský, 2010).

V oblasti rozvoje se nejčastěji zkoumají tyto ukazatele: úroveň výzkumu a vývoje, schopnost výzkumu a vývoje produktu či služby, vybavení laboratoří, vhodnost pracovního prostředí pro inovace, schopnost efektivně předpovídat vývoj v odvětví, návratnost investic do výzkumu, technologická konkurenceschopnost současných produktů apod. (Mallya, 2007).

Faktory marketingové a distribuční

Pro různé podniky je také odlišná významnost marketingových faktorů, které se odvíjí od druhu produktu či služby a počtu zákazníků. Podniky poskytující služby několika málo zákazníkům, kteří přesně specifikují své požadavky, nemusí věnovat marketingu přílišnou pozornost na rozdíl od podniků poskytujících běžné služby, které se od konkurence příliš neliší kvalitou ani cenou (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hlavní roli má v této oblasti tzv. marketingový mix. Faktory marketingového mixu bývají nazývány jako „**4P**“, což vychází z jejich anglických názvů – **P**roduct (produkt), **P**rice (cena), **P**lace (místo a distribuce) a **P**romotion (propagace). Správné použití tohoto nástroje umožní podniku lépe reagovat na změny potřeb i preferencí zákazníka a předvídat tyto změny.

Ve skupině faktorů „**4P**“ je vhodné se zabývat např. těmito ukazateli: celkový a relativní tržní podíl podniku, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalita výrobků a služeb, efektivnost cenové strategie, segmentace trhu, účinnost reklamy a jiných marketingových činností (Lhotský, 2010).

Součástí marketingového mixu je také propagace a komunikace, která hraje při nabízení a poskytování služeb velmi důležitou roli. **Propagace** je zaměřena na šíření informací veřejnosti (uvedení výrobku na trh, akce, skutečnost). Obecně existují dva základní typy propagace – nepřímá a přímá. Nepřímá propagace směřuje na cílovou skupinu potencionálních zákazníků a jedná se např. o propagační akce (prezentace, výstavy), různé letáky, inzerce či webové stránky. Propagace přímá je zaměřena na konkrétního zákazníka prostřednictvím e-mailu, dopisu, letáku či telefonního rozhovoru apod. Dle potřeb organizace je zapotřebí zvolit vhodnou formu komunikace a zodpovědnou osobu, která se bude propagaci věnovat.

Zdrojem **marketingové komunikace** je organizace nebo osoba, která vysílá informace prostřednictvím komunikačních médií příjemci, tady zákazníkům. Organizace usiluje o upoutání pozornosti zákazníků či podpoření akce. Pro realizaci komunikačního procesu má podnik k dispozici dvě základní skupiny prostředků:

- prostředky **individuálního působení** – jedná se např. o osobní rozhovory, telefonáty, dopisy, e-maily, návštěvy partnerů apod.,
- prostředky **skupinového působení** – prezentace, reprezentativní akce, sponzoring, plakáty, letáky, publikace, časopisy a zejména média jako deníky, časopisy, internet, televize nebo rozhlas.

Zákazníci po přijetí informací vysílají zpětnou vazbu ve formě zakoupení produktu/služby, účasti na akci nebo naopak nečinnosti. Zpětná vazba umožňuje zhodnotit účinnost komunikace a dává podklad pro případně změny (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Nezbytná je v současné době také online komunikace. Pozice internetu v marketingovém mixu má dnes mnohem silnější pozici a je nezvratná. Digitální média poskytují ke komunikaci mnohem větší prostor a zvyšují pohodlí komunikujících subjektů. Existuje mnoho možností jak internet v marketingu využít, avšak největší potenciál mají webové prezentace a elektronická pošta (Blažková, 2005).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při analýze pracovních zdrojů se zjišťuje, zda má podnik správné zaměstnance na správné pozici, zda podnik nabízí stávajícím i potencionálním pracovníkům lákavé pracovní podmínky a také, jestli jsou zaměstnanci vedením podniku průběžně informováni o rozvoji uvnitř podniku. Moderní podniky v současnosti již nepředstavují hierarchii, ale spíše komplexní síť lidí, kteří spolu komunikují. Tito lidé však musí být dobře informováni, připraveni se učit, loajální k podniku a motivováni. Dále jsou zkoumány podnikové zdroje - hmotné, nehmotné, lidské i finanční. Součástí analýzy jsou např. tato kritéria: kvalita zaměstnanců, vzdělávání v organizaci, image a prestiž organizace, pracovní klima a firemní kultura, motivace a zkušenosti řídicích pracovníků nebo schopnost pracovat v týmu (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Mallya 2007).

Faktory finanční a rozpočtové

Sledování finančních ukazatelů patří k velmi důležitým činnostem podniku, jelikož prostřednictvím finanční analýzy lze zhodnotit finanční zdraví podniku a posoudit, zda jsou navrhované strategie z finančního hlediska reálné. Cílem finanční analýzy je kompletní rozbor finanční situace podniku, odhad do budoucna a návrh opatření vedoucích k lepší situaci podniku. Analyzují se finanční zdroje a finanční výsledky činnosti podniku, protože tyto ukazatele jsou důležité pro všechny stakeholdery, věřitele i vedení podniku. Výsledky je možné srovnávat v čase nebo v prostoru, což znamená srovnání s žádoucími normami nebo s podniky, které působí ve stejném odvětví (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

McKinsey 7S

Model 7S se využívá ke zhodnocení kritických faktorů podniku. Název 7S je složen z počátečních písmen anglických názvů těchto kritických faktorů, kterými jsou strategie (strategie), structure (struktura), systems (systémy), style (styl řízení), staff (zaměstnanci), skills (schopnosti) a shared values (sdílené hodnoty). Faktory jsou navíc rozděleny do dvou skupin na měkké a tvrdé prvky. Strategie, struktura a systémy patří mezi tvrdé prvky, které jde snadněji určit a přímo měnit. Zbývající 4 faktory jsou prvky měkkými a tedy hůře ovlivnitelnými a identifikovatelnými (Mallya, 2007).

2.3.3 Souhrnná analýza

Strategická analýza vygeneruje mnoho závěrů, které je vhodné roztrždit pomocí SWOT analýzy na silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Toto by mělo být základem pro formulaci strategie, která bude využívat silné stránky a příležitosti a eliminovat slabé stránky i hrozby. Před formulací strategie by se měly faktory SWOT analýzy zredukovat a vybrat pouze ty zásadní.

SWOT analýza

Sloučením všech provedených analýz je vytvořena tzv. SWOT analýza, jejíž název je tvořen zkratkou anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Prostřednictvím SWOT analýzy lze jednoduše a rychle popsat situaci, ve které se podnik právě nachází. Často je používána při přípravě či změně strategie. Analýza bývá sestavována do podoby čtyřsektorové matice, kde horší části obsahují vnitřní faktory – vlevo silné stránky a v pravé části slabé stránky. Ve spodní části matice se nachází externí faktory, vlevo se píšou příležitosti a vpravo hrozby podniku. Silné stránky a příležitosti podnik podporuje a co nejlépe využívá. Negativní faktory, tedy slabé stránky a hrozby se podnik snaží eliminovat nebo jim zcela zabránit (Johnson, Whittington a Scholes, 2011).

Tvorba SWOT analýzy začíná definováním záměru, za jakým se provádí. Poté následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé faktory se v rámci skupin ohodnotí a hledají se společné vazby. V tabulce jsou porovnávány výsledky externí i interní analýzy, kde jsou v řádcích jednotlivé faktory, kterým jsou přiděleny body a váhy dle předem určené stupnice. Body a váhy jsou následně vynásobeny a poté sečteny. Konečný součet se vydělí počtem faktorů a tento výsledek ukáže, zda převládají silné stránky, slabé stránky, příležitosti nebo hrozby (Dedouchová, 2001).

Z provedené SWOT analýzy vyplývají tyto čtyři strategie:

- **strategie maxi-maxi (SO)** – nejpříznivější a nejvíce žádaná strategie, maximalizuje silné stránky i příležitosti a výsledkem je růstově orientovaná strategie,
- **strategie mini-maxi (WO)** – podnik má mnoho tržních příležitostí, ale také hodně slabých míst, strategie maximalizuje příležitosti, které povedou k eliminaci slabých míst,

- **strategie maxi-mini (ST)** – silné stránky jsou ovlivňovány hrozbami z okolí, proto je vhodné využít silné stránky k přeměně hrozeb na příležitosti, strategie tedy maximalizuje silné stránky, minimalizuje hrozby a je nazývána jako diverzifikační,
- **strategie mini-mini (WT)** – nejméně příznivá obranná strategie, jejímž cílem je minimalizovat slabé stránky a rizika (Sedláčková, Buchta, 2006).

Různí autoři uvádějí také jiné klasifikace strategií. Můžeme uvést např. Porterovy generické strategie, které dělí strategie do tří skupin – nákladové vůdcovství, diferenciací a zaměření. Podnik zaměřující se na **nákladové vůdcovství** minimalizuje své výrobní a distribuční náklady, aby získal tržní podíl na základě nižších cen oproti konkurenci. Podnik využívající **strategii diferenciací** se snaží odlišit od své konkurence. Tato strategie se zaměřuje zejména na kvalitu a je využívána v odvětvích, kde se výrobky nedají snadno napodobit. Cílem **strategie zaměření** je několik málo tržních segmentů, na kterých chce podnik působit. Tyto úzce definované segmenty se podnik snaží co nejlépe poznat a poté dosáhnout nákladové výhody či diferenciací (Zikmund, 2010).

3 Představení organizace

V této části práce bude představena vybraná organizace a také město Český Těšín, kde organizace působí. Dále bude popsána organizační struktura organizace a areály, které provozuje, tedy letní koupaliště, zimní stadion a sportoviště.

Město **Český Těšín** se nachází v Moravskoslezském kraji v okrese Karviná. Český Těšín leží na hranici s Polskem na levém břehu řeky Olše a je jedním z nejfrekventovanějších hraničních přechodů do Polské republiky.

Dne 22. dubna 1998 vznikl *Euroregion Těšínské Slezsko*. Jedná se o dobrovolné společenství českých a polských sdružení obcí a měst Těšínského Slezska, které leží v pohraniční oblasti severovýchodu ČR a jižního Polska, na hranicích se Slovenskem. Cílem vytvoření tohoto společného prostoru je především odstraňovat předsudky o „druhé straně“, zlepšovat mezilidské vztahy a kvalitu života obyvatel žijících na obou stranách hranice.

Společný vstup České republiky a Polska do Evropské unie v roce 2004 a poté v roce 2007 do Schengenského prostoru umožnil zrušení hraničních přechodů. V rámci evropských projektů spolu Český Těšín i Cieszyn úzce spolupracují a vznikají tak areály a objekty znázorňující soužití obou národů. Příhraniční spolupráce ve sportu, tělovýchově a kulturně-společenských aktivitách ale započala již dříve.

Město se stará o kvalitu života a spokojenost obyvatelstva ve všech oblastech. Tělovýchovná a rekreační zařízení jsou jednou z hlavních součástí každého města, která zajišťují aktivní využití volného času, a proto i Český Těšín nechal vybudovat letní koupaliště, zimní stadion, fotbalové hřiště, víceúčelové hřiště, hřiště u základních škol a další sportovní či rekreační zařízení. V roce 2007 byla městem zřízena příspěvková organizace *Správa účelových zařízení*, která zajišťuje provoz nejvyužívanějších z nich, tj. letního koupaliště, zimního stadionu a sportovního areálu na ulici Frýdecká.

Vize a hlavní cíl města Český Těšín

Dle strategického plánu rozvoje města 2012-2016 (2012, s. 54) je definována vize města následovně: „*Český Těšín – Město kultury, sportu a společenského života s bohatou kulturně společenskou a sportovní nabídkou podporující rozvoj lidského potenciálu, využívající a rozvíjející výhody své příhraniční polohy.*“

Hlavním cílem je zkvalitnit život ve městě a zvýšit spokojenost jeho obyvatel.

3.1 Základní informace

Název:	Správa účelových zařízení, příspěvková organizace
Sídlo:	Český Těšín, Svojsíkova 833
Den vzniku:	1. 6. 2007
Zřizovatel:	Město Český Těšín
IČ:	75107040
Právní forma:	Příspěvková organizace
Předmět činnosti:	Zajištění provozování tělovýchovných, rekreačních a dalších účelových zařízení města
Doplňková činnost:	Reklamní činnost

Obr. 3.1: Logo SÚZ



Zdroj: Interní materiály SÚZ (2015)

Předmětem činnosti Správy účelových zařízení je poskytování služeb v oblasti volnočasových aktivit a provoz tělovýchovných a rekreačních zařízení města. Tato organizace zajišťuje provoz a údržbu tří sportovišť, tedy zimního stadionu, letního koupaliště a sportoviště na ulici Frýdecké. Doplnkovou činností této organizace je reklamní činnost.

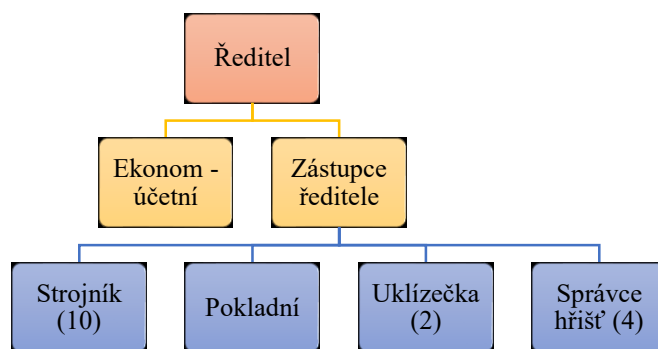
Pro organizaci nejsou definovány klíčové hodnoty, vize, poslání ani cíle. Návrhy jejich formulací tedy budou provedeny v kapitole 5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.

3.2 Organizační struktura

Organizace je rozdělena dle předmětu činnosti na střediska (úsek ředitele a provozní střediska), která nemají samostatnou právní subjektivitu. V organizaci je uplatňována liniově-funkční organizační struktura řízení znázorňující základní organizační vazby.

Úsek ředitele, tedy středisko Správa, je řízen ředitelem a komplexně zajišťuje vedení provozních středisek organizace. Střediskem se rozumí organizační útvar zabezpečující řízení činností jednoho charakteru – letní koupaliště, zimní stadion a sportoviště Frýdecká. Každé středisko má vymezené činnosti působnosti. Všechna tři provozní střediska jsou funkčně spojena a řídí je vedoucí střediska (zástupce ředitele), který je přímo podřízen řediteli organizace.

Obr. 3.2: Schéma organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů SÚZ (2015)

V lednu roku 2016 došlo k reorganizaci, při které byla organizační struktura rozšířena o tři pracovní pozice – administrativní pracovník, referent pro mládež tělovýchovu a sport a správce zimního stadionu. Nová organizační struktura je zobrazena v příloze č. 3.

Stávající organizační struktura je podrobněji rozebrána v kapitole 4.2 Analýza interních faktorů podniku, kde jsou také ve zkratce popsány činnosti jednotlivých pracovníků.

3.3 Zařízení Správy účelových zařízení

Organizace zajišťuje v Českém Těšíně správu, provoz a údržbu tří sportovních areálů – letního koupaliště, zimního stadionu a sportoviště na Frýdecké ulici.

3.3.1 Letní koupaliště

Kapacita areálu letního koupaliště na ulici Slezské činí 2 880 návštěvníků. Před vstupem do areálu se nachází parkoviště s pouhými 70 parkovacími místy a úschovna kol, kde je možné si za poplatek bezpečně odložit své kolo. Ve správní budově koupaliště je umístěna pokladna, kancelář vedoucího, bufet, ošetrovna, šatna pro plavčíky, úschovna cenností, převlékárny pro veřejnost a toalety pro veřejnost i personál.

Bazény a atrakce byly rekonstruovány v roce 2004. Na koupališti jsou v současnosti dva nerezové bazény a dětské brouzdaliště. V plaveckém bazénu o rozměrech 50 x 21 metrů je jedna atrakce, a to dva metry vysoký skokanský můstek. Neplavecký bazén o rozměrech 35 x 22 metrů slouží jak pro děti, tak také k relaxaci, jelikož jsou v něm zabudovány podvodní masážní proudy, trysky a chrliče vody. V tomto bazénu končí skluzavka se čtyřmi dráhami a tobogán. Na dětský bazén navazuje brouzdaliště, jehož hloubka je pouhých 0,02 – 0,4 metru. Uprostřed brouzdaliště je postaven vodní hříbek. Opalovat se návštěvníci mohou na travnaté ploše s parkovou úpravou nebo na plastových lehátkách, která jsou zdarma k dispozici na dlážděné ploše okolo bazénů. Sportovně založeným zákazníkům je k dispozici hřiště na beach volejbal, badminton a stolní tenis. Za poplatek je možné si vypůjčit veškeré sportovní vybavení, tedy volejbalový míč, badmintonové rakety nebo pingpongové pálky a míčky. Tyto sportovní aktivity jsou k dispozici pouze, pokud je koupaliště otevřeno.

Koupaliště je v provozu od konce května do konce srpna. V květnu a červnu je otevřeno ve všední dny od 12:00 do 20:00 hod. Dopoledne je využíváno místními školami. O víkendech je koupaliště v provozu denně v době 9:30 – 20:00 hod. Otvírací doba prázdninových měsíců je 9:30 – 20:00 hod. v červenci a do 19:00 hod. v srpnu.

3.3.2 Zimní stadion

Koncem roku 2014 byla v budově zimního stadionu ukončena rekonstrukce týkající se vnitřních prostor haly, tedy zázemí pro sportovce a tribun pro diváky, následně proběhla výměna střešní krytiny haly. Tato rekonstrukce byla financována z dotací Evropské unie a spoluúčasti města Český Těšín.

Na zimním stadionu se nachází ledová plocha o rozměrech 60 x 30 metrů s mantinely, ochrannými plexiskly a ochrannou sítí za brankami, samostatné šatny se sprchami a bufet. Za ledovou plochou byla vybudována nová víceúčelová hala, která nabízí veřejnosti další možnosti využití – tenis, nohejbal či volejbal.

V letních měsících se místo ledové plochy využívá plocha s umělým povrchem, kde si návštěvníci mohou zahrát fotbal, hokejbal, florbal nebo in-line hokej.

Ledová plocha je v provozu v zimním období každoročně přibližně od 15. 9. do 31. 3. Provozní doba byla neomezená, avšak s ohledem na zlepšení životního prostředí, které ovlivňoval provozní hluk, došlo v letošním roce k omezení nočního provozu. Víceúčelová hala je v provozu denně od 7:00 do 24:00 hod. Hala je však v současnosti využívána pouze na tenis a je dostatečně vytižena právě tímto sportem. Přestože je možné zahrát si kromě tenisu i volejbal nebo nohejbal, v hale nejsou připraveny čáry pro tyto sporty. K dispozici je pouze volejbalová síť.

3.3.3 Sportoviště na Frýdecké ulici

Sportovní komplex na ulici Frýdecké byl rekonstruován v roce 2010 a nyní veřejnosti nabízí zdarma různé sportovní aktivity. Výstavba areálu byla podpořena evropskou dotací prostřednictvím Regionálního operačního programu Moravskoslezsko.

Multifunkční areál nyní uspokojí mnoho sportovních nadšenců, jelikož zahrnuje fotbalovou plochu o rozměrech 105 x 68 metrů s umělým trávnikem, kolem které vede tartanový běžecký ovál a dva asfaltové ovály pro jízdu na kolečkových bruslích o délkách 560 a 500 metrů. V areálu jsou také k dispozici dvě doskočiště pro skok daleký, výšeč pro vrh koulí, víceúčelové tartanové hřiště na basketbal či jiné sporty, dvě menší hřiště s umělým trávnikem vhodné na volejbal či nohejbal. Hojně využívána je také BMX dráha či skatepark, vedle kterého se nachází lezecká stěna a dětské hřiště s prolézačkami a houpačkami.

Návštěvníkům jsou k dispozici veřejné toalety. Za poplatek je zde možnost vypůjčit si míče či pronajmout samostatnou šatnu. V budově areálu je umístěna kancelář správce, šatny a společenská místnost, která je spolu s kuchyní k dispozici při pořádání sportovních akcí. V letních měsících (duben – říjen) je areál pro veřejnost otevřen denně od 7:00 do 21:00 hod. V letošním roce byla provozní doba v zimních měsících (listopad – březen) prodloužena z původních 7:00-19:00 hod. až do 20:00 hod.

4 Aplikace vybraných metod strategické analýzy

V této části diplomové práce budou aplikovány analýzy a metody, které byly vymezeny v části teoretické. Cílem praktické části je získat podklady pro konečné zhodnocení, návrhy a doporučení. V první řadě bude pomocí metody PESTLE provedena analýza vnějšího prostředí a následně pak analýza vnitřního prostředí podniku a analýza konkurence.

4.1 PESTLE analýza

Tato kapitola je zaměřena na analýzu faktorů, které z venku ovlivňují podnik. Prostřednictvím PESTLE analýzy zkoumáme faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Největší význam však bude mít analýza sociologických faktorů.

Politické faktory

Politický systém České republiky je založen na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Stabilita vlády je faktorem, který ovlivňuje fungování všech podniků, ať už malé živnostníky, velké nadnárodní společnosti či neziskové organizace. Politické prostředí v ČR bývá označováno jako nestabilní a velice proměnlivé. Odborníci kritizují časté změny právních předpisů nebo značné zásahy vlády a parlamentu do fungování ekonomiky, které znemožňují dlouhodobé strategické plánování. Následkem nestability vlády pak mohou být časté změny v zákonodárství, což má na podnik dopad v podobě změn v pracovním či obchodním právu, vyhlášek a zákonů, výše zdanění apod. Politická sféra podle svých zájmů a stavu finančních prostředků rozhoduje jaké veřejné služby, a v jakém rozsahu budou nabízeny občanům.

Politické faktory podnik nemůže žádným způsobem ovlivnit ani se jim zcela vyhnout. Vzhledem k cíli diplomové práce však tyto faktory nejsou příliš zásadní, a nebudou proto podrobněji analyzovány.

Ekonomické faktory

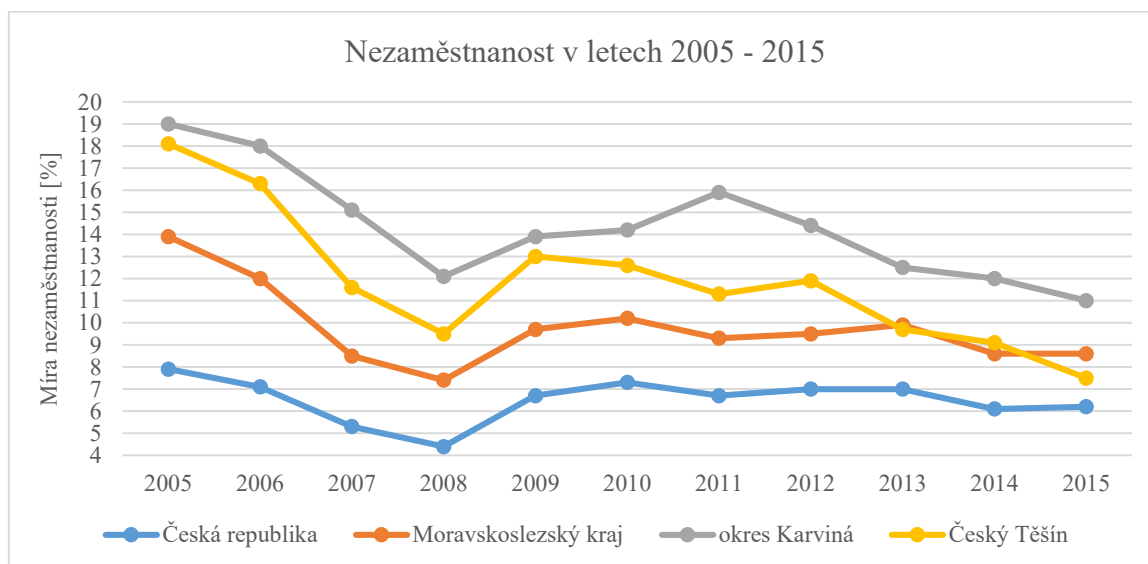
Pro podniky je důležité sledovat i předvídat dění v ekonomické sféře. Z ekonomických faktorů, které podnik ovlivňují, budou rozebrány nezaměstnanost, míra inflace, HDP, ceny energií a vody.

Nezaměstnanost

Za nezaměstnané lze považovat všechny obyvatele, kteří nejsou schopni nebo ochotni najít si zaměstnání. Je to tedy osoba, která je starší 15 let, aktivně hledá práci a je připravena k nástupu do zaměstnání nejpozději do 14 dnů. Z grafu 4.1 lze vypožorovat, že od roku 2013 se míra nezaměstnanost mírně snížila. Příčinou snížení míry nezaměstnanosti je trend oživení ekonomiky v ČR. V květnu 2015 dosáhla nejnižší hodnoty od roku 2009. a to 6,2 %.

Pro organizaci, která je předmětem této práce, je důležitá míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a ve městě Český Těšín, kde se organizace nachází. Moravskoslezský kraj se řadí mezi kraje s nejvyšší nezaměstnaností, konkrétně hned na druhé místo za kraj Ústecký. Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je v porovnání s průměrnou mírou nezaměstnanosti v ČR dlouhodobě o více než 2 procentní body vyšší.

Graf 4.1: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2005 -2015



Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2016)

Podnik je ovlivňován především nezaměstnaností v Českém Těšíně a okrese Karviná, která dosahuje oproti průměru ČR vysokých hodnot. V dubnu 2015 byla míra nezaměstnanosti v okrese Karviná 11,7 %. Na jedno volné pracovní místo připadá v tomto okrese 25,2 uchazečů. V prosinci 2015 se míra nezaměstnanosti snížila na 11 % v okrese Karviná a 7,5 % v Českém Těšíně. Z grafu 4.1 je patrné, že za poslední 4 roky míra nezaměstnanosti v Českém Těšíně velmi poklesla.

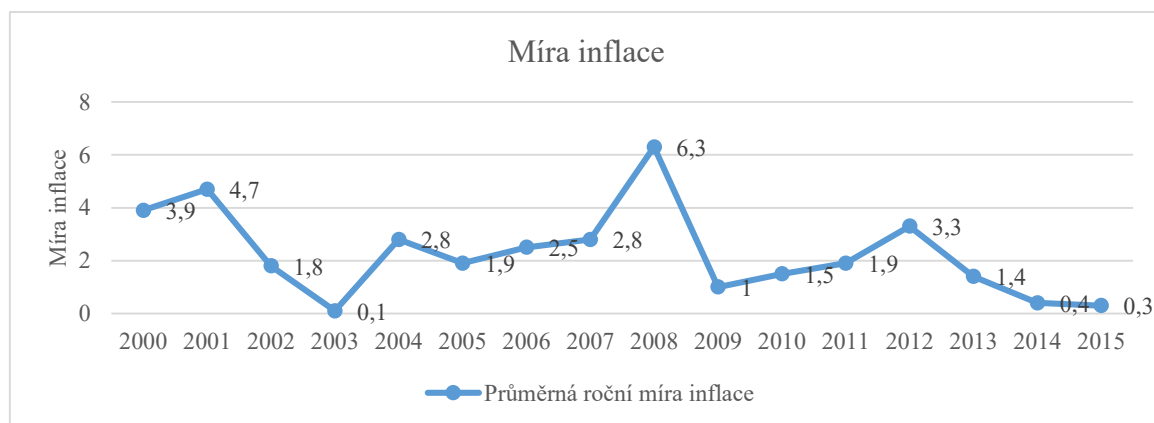
Při vysoké nezaměstnanosti by SÚZ v případě potřeby neměla mít problém najít novou pracovní sílu. Na druhou stranu, v rodinách, kde je více nezaměstnaných, velmi klesá životní

úroveň. Zároveň však vysoká nezaměstnanost ovlivňuje obyvatele ve volbě trávení volného času. Především nezaměstnaní lidé vyhledávají co nejlevnější formy trávení volného času či sportovního využití. Navíc mnoho lidí si zvykne na využívání sociálního systému státu a nejsou dostatečně motivováni k práci. Dlouhodobá nezaměstnanost také negativně ovlivňuje psychiku nezaměstnaných, kteří mohou propadat depresím a pocitům rezignace, méněcennosti a ztrácejí zájem o kontakt s lidmi a jakékoliv aktivity.

Míra inflace

Míra inflace je důležitým makroekonomickým ukazatelem, jehož prognózy můžou nastínit, na jaké úrovni se budou nacházet spotřebitelské ceny. Průměrná roční míra inflace znázorňuje procentní změnu tohoto ukazatele za dvanáct posledních měsíců oproti průměru dvanácti předcházejícím měsícům. Vývoj míry inflace v ČR znázorňuje následující graf.

Graf 4.2: Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2000 – 2015.



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016)

Z grafu 4.2 je zřejmé, že v roce 2008 byl zaznamenán značný růst míry inflace, který byl způsoben celosvětovou krizí. Další výraznější růst inflace nastal v roce 2012, avšak od tohoto roku hodnoty klesají. Průměrná roční inflace byla v roce 2014 0,4 %. V roce 2015 míra inflace klesla až na 0,3 %. V roce 2016 by se ale měl růst spotřebitelských cen opět zrychlit. Míra inflace v roce 2016 by však dle prognóz neměla překročit inflační cíl ČNB, tedy 2 % (*Míra inflace*, 2016).

Pokud roste poptávka po službách podniku, může si dovolit zvyšovat ceny a dosáhne tak vyšších zisků. Tyto vydělané peníze pak obvykle investuje do zkvalitnění služeb či rozšíření nabídky. Jelikož SÚZ je malá městem zřízená organizace, která nabízí služby obyvatelstvu za

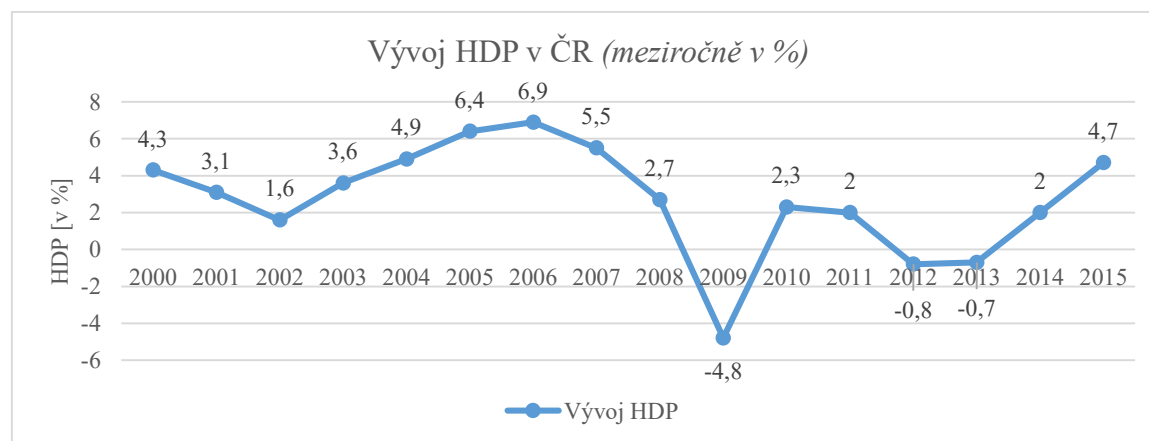
nízké ceny, vliv měnící se inflace není příliš výrazný. Ceny služeb se velmi často ani nijak razantně nemění. Při pronájmu majetku organizace sjednává cenu, která je v daném místě obvyklá nebo stanovena zřizovatelem. Avšak pokud je nájemní smlouva uzavřena na dobu delší než 1 rok, organizace má povinnost sjednat inflační doložku změny nájemného.

Nízká míra inflace se promítá do růstu reálných příjmů domácností, spotřebitelé jsou tak ochotní více utrácet za zboží i služby. Vlivem inflace tak dochází také k růstu příjmů města, což zlepšuje šance na vyšší rozpočet pro SÚZ.

HDP

Hrubý domácí produkt patří mezi důležité ekonomické ukazatele a znázorňuje celkovou tržní hodnotu všeho zboží a služeb, které země v daném časovém období vyprodukuje. V České republice dochází v posledních letech ke střídání růstu a poklesu HDP. Za rok 2014 byl HDP meziročně vyšší o 2 %. Výdaje domácností ve srovnání s předchozím rokem taktéž vzrostly, a to o 1,7 %. Výdaje domácností jsou pozitivním faktorem, jelikož lidé s větší pravděpodobností investují více svých finančních prostředků do spotřebního zboží, ale také do služeb či volnočasových aktivit.

Graf 4.3: Vývoj HDP v České republice v letech 2000 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2015)

Graf 4.3 znázorňuje vývoj HDP v ČR meziročně v procentech od roku 2010. Do roku 2006 HDP stále meziročně rostl. V následujících letech byl vlivem ekonomické krize zaznamenán meziroční pokles. Ve 3. čtvrtletí hrubý domácí produkt vzrostl o 4,7 %. Dle názorů expertů by se však ekonomický růst měl v roce 2016 mírně zpomalit.

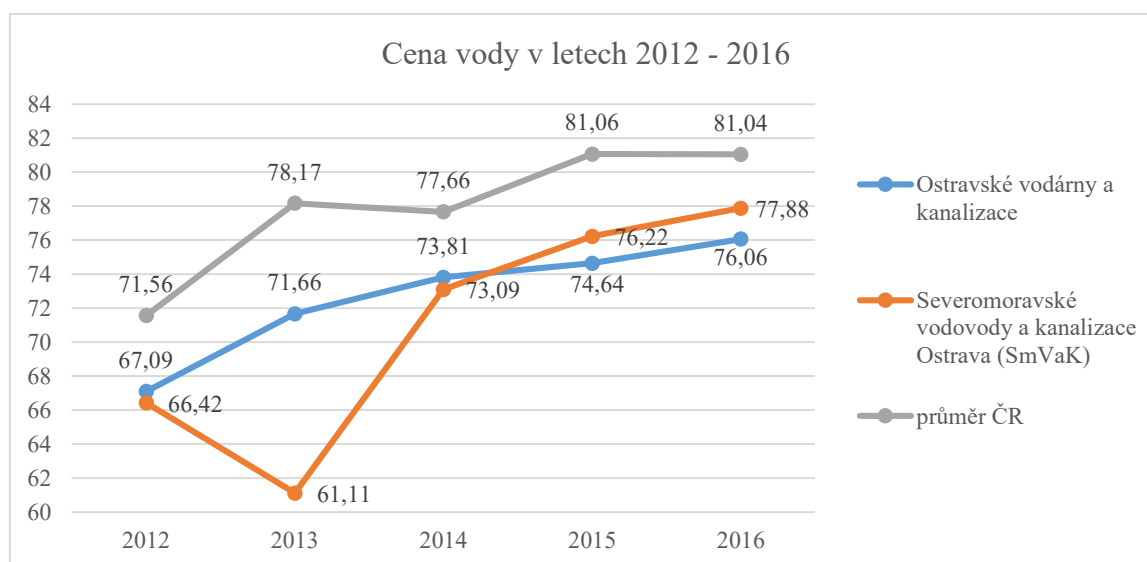
Ceny energií

Do všech sportovních zařízení jsou dodávány energie. Volba cenově výhodného dodavatele může organizaci ušetřit nemalou finanční částku. Ceny energií se liší dle jednotlivých regionů. Moravskoslezský kraj patří do distribučních soustav společností ČEZ (elektrina) a RWE GasNet (plyn). Město Český Těšín (2013) nakoupilo energie na energetické burze a nasmlouvalo tak levnější energie v letech 2014-2015 pro radnici a organizace městem zřízené. Náklady na energie tvoří okolo 20 % z celkových nákladů SÚZ, proto by vysoké ceny výrazně ovlivnily rozpočet celé organizace. V posledních letech však ceny elektřiny a zemního plynu mírně klesají.

Vodné a stočné

Česká republika se při vstupu do EU zavázala zvýšit kvalitu pitné vody. Ceny vodného a stočného rostou právě také z důvodu investic do modernizace vodovodní i kanalizační soustavy a čističek. Modernější čističky jsou v současné době potřebné zejména kvůli novým chemikáliím, antibiotikům nebo hormonům pronikajícím do životního prostředí. Každoročně dochází ke zvýšení vodného a stočného. Konečná cena vody je v každé oblasti rozdílná, v roce 2015 to však bylo v průměru 81,06 Kč/m³ (*Cena vody*, 2016).

Graf 4.4: Cena vody v letech 2010 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle *Cena vody* (2016)

Sociální faktory

Sociální faktory jsou pro podnik poskytující služby v oblasti volnočasových aktivit velmi zásadní. Nejdůležitější je sledovat sociální prostředí podniku a reagovat na demografický vývoj společnosti. Neustále také dochází ke změnám životního stylu obyvatel. V současné době je ale stále více preferován pohyb a zdravý životní styl.

Demografická struktura

Množství potencionálních zákazníků v Českém Těšíně je jedním z velmi důležitých faktorů. Přestože počet obyvatel ČR se za posledních 10 let zvýšil o téměř 290 000 osob, v celém Moravskoslezském kraji dochází k úbytku obyvatel. Počet obyvatel Českého Těšína má také mírně klesající trend, což potvrzuje následující tabulka. Nedochází však k žádným zásadním výkyvům počtu obyvatel.

Tab. 4.1.: Počet obyvatel v letech 2005 – 2015

Rok	Český Těšín	Moravskoslezský kraj	Česká republika
2005	25 913	1 250 769	10 251
2006	25 780 -133	1 249 290 -1 479	10 287 36 110
2007	25 633 -147	1 249 897 607	10 381 93 941
2008	25 579 -54	1 250 255 358	10 467 86 412
2009	25 499 -80	1 247 373 -2 882	10 506 39 271
2010	25 445 -54	1 243 220 -4 153	10 532 25 957
2011	25 154 -291	1 230 613 -12 607	10 505 -27 325
2012	25 106 -48	1 226 602 -4 011	10 516 10 680
2013	25 000 -106	1 221 832 -4 770	10 512 -3 706
2014	24 907 -93	1 217 676 -4 156	10 538 25 856
2015	25 282 +375	1 214 113 -3 563	10 546 7 845

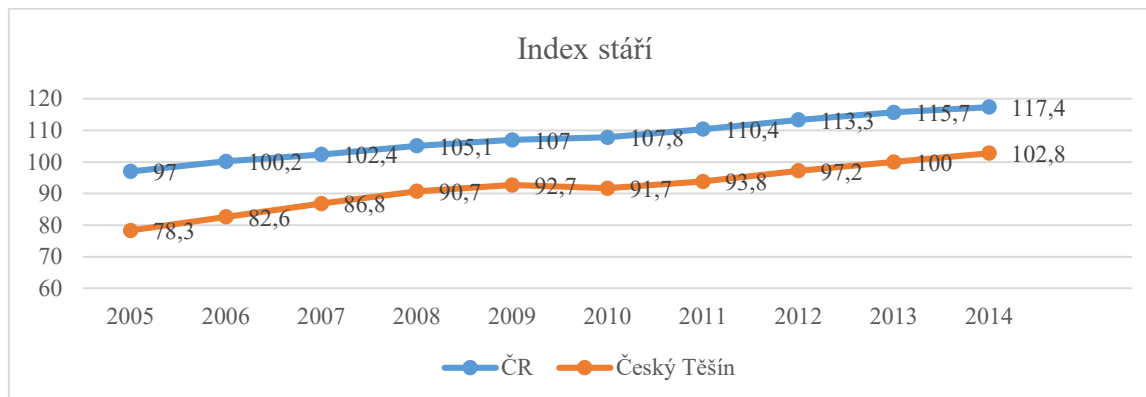
Zdroj: vlastní zpracování dle *Obyvatelstvo* (2015); *Demografická ročenka* (2015)

Důvodem úbytku obyvatel Moravskoslezského kraje je především migrace obyvatel. Počet vystěhovalých osob dlouhodobě převyšuje počet přistěhovalých. Lidé se stěhují do jiných krajů z různých důvodů, ale nejčastěji za studiem či prací. Jedná se tedy o migraci osob v produktivním věku. Počet obyvatel ČR se zvyšuje zejména z důvodu migrace obyvatel ze zahraničí. Údaje o počtu obyvatel MS kraje a ČR za rok 2015 jsou uvedeny k 30. 9. 2015.

Současným trendem je stárnutí populace, tedy zvyšující se **index stáří**, což je důsledkem snižujícího se počtu obyvatel ve věkové kategorii do 14 let a zvyšujícího se počtu obyvatel starších 65 let. Index stáří udává počet osob starších 65 let na 100 obyvatel ve věku

do 15 let. Dle výzkumů se střední délka života prodlužuje a naopak klesá porodnost. Z tohoto důvodu lze předpokládat pokračování trendu stárnutí obyvatelstva.

Graf 4.5: Vývoj indexu stáří v ČR a Českém Těšíně v letech 2005 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Stárnutí populace je znázorněno v grafu 4.5, kde lze vidět, že za posledních 10 let se index stáří zvýšil o 20 %, v Českém Těšíně dokonce o 25 %. V porovnání s krajskými a celorepublikovými údaji je však obyvatelstvo Českého Těšína mladší. V polském Cieszyně je stárnutí obyvatel ještě výraznější. Pro srovnání, index stáří zde dosahoval v roce 2012 hodnoty 123,9 %, což je vyšší hodnota než průměr celého Polska. Dle ČSÚ je průměrný věk obyvatel ČR 41,7 let, v Českém Těšíně pak 41,2 let.

Na základě věkového složení obyvatel může organizace stanovit, která věková skupina bude cílovými zákazníky a na jakou nabídku služeb se orientovat.

Vzdělání obyvatel není důležité, jelikož se volnočasové aktivity týkají všech, bez ohledu na nejvyšší dosažené vzdělání. Vzdělávající vzdělanost obyvatel ale může souviset se zvyšujícími se požadavky na kvalitu poskytovaných služeb.

Naopak velmi důležitým faktorem je **životní styl obyvatel**. V současnosti jsou velkým problémem civilizační choroby. Mezi tyto choroby patří i obezita, jelikož se snižuje zájem o pohybové aktivity, a to už od dětství. Důsledkem obezity jsou pak různá zdravotní rizika, ale i ekonomické a společenské problémy. Dle výzkumníků z londýnské školy hygieny, je průměrná hmotnost jednoho člověka 62 kg. V USA dosahuje průměrná váha 81 kg a v Asii 58 kg. Česká republika se v žebříčku 177 zemí umístila s průměrnou hmotností 71,6 kg na 28. místě. Za posledních 15 let je v ČR čtyřikrát více obézních dětí a téměř pětkrát více obézních dospívajících. Příčinou je špatný životní styl, nadměrná konzumace sladkých pokrmů i nápojů, jídel z rychlého občerstvení a méně pohybu. Na druhou stranu dnešní životní styl se velmi mění,

lidé začínají žít zdravě a více se věnují sportu. Je proto důležité, aby rodiče vedli své děti ke sportu a zdravému životnímu stylu již od útlého věku a organizace provozující volnočasová a tělovýchovná zařízení musí zdravý životní styl a pozitivní přístup ke sportu také podporovat. Úkolem organizací je poskytnout co nejlepší podmínky k aktivnímu životu a širokou nabídku sportovních aktivit. (*Zdravotnické noviny*, 2012)

S životním stylem obyvatel souvisí také **využívání volného času**. Volný čas je doba, kterou lidé věnují svým zájmům a aktivitám, tedy doba, kterou tráví mimo práci a další povinnosti. Každý člověk využívá svůj volný čas odlišným způsobem. Mnoho lidí v současnosti tráví čas u televize či počítače. Další skupina lidí dojíždí za prací nebo mají velmi dlouhou pracovní dobu (přibývá dvanáctihodinových směn), proto se vrací domů v pozdních hodinách a nemají ke sportování příliš příležitostí. Češi tráví v práci více času, než obyvatelé ostatních států Evropy, což je dokázáno mnoha průzkumy. Čeští zaměstnanci jsou v práci o více než hodinu déle, než je evropský průměr. Mnohdy také řeší pracovní záležitosti doma ve svém volném čase. Vliv na průměrnou pracovní dobu mají zkrácené úvazky, které jsou v Evropských zemích velmi oblíbené zejména u žen, ale u nás nejsou tak časté. V roce 2012 pracovalo v EU průměrně 19,2 % zaměstnanců na zkrácenou pracovní dobu. V České republice pouze 5 % pracujících. (Hovorková, 2015)

Podle OECD zbývá Čechům denně 14,98 hod. volného času. Když od této hodnoty odečteme 8 hod. spánku a čas potřebný na cestu do práce, zůstane 6 hod. volného času denně. V dnešní společnosti se začíná projevovat narůstání volného času zejména u mladších generací, což je spojeno s méně úkony v domácnosti (*MoneyMAG*, 2015).

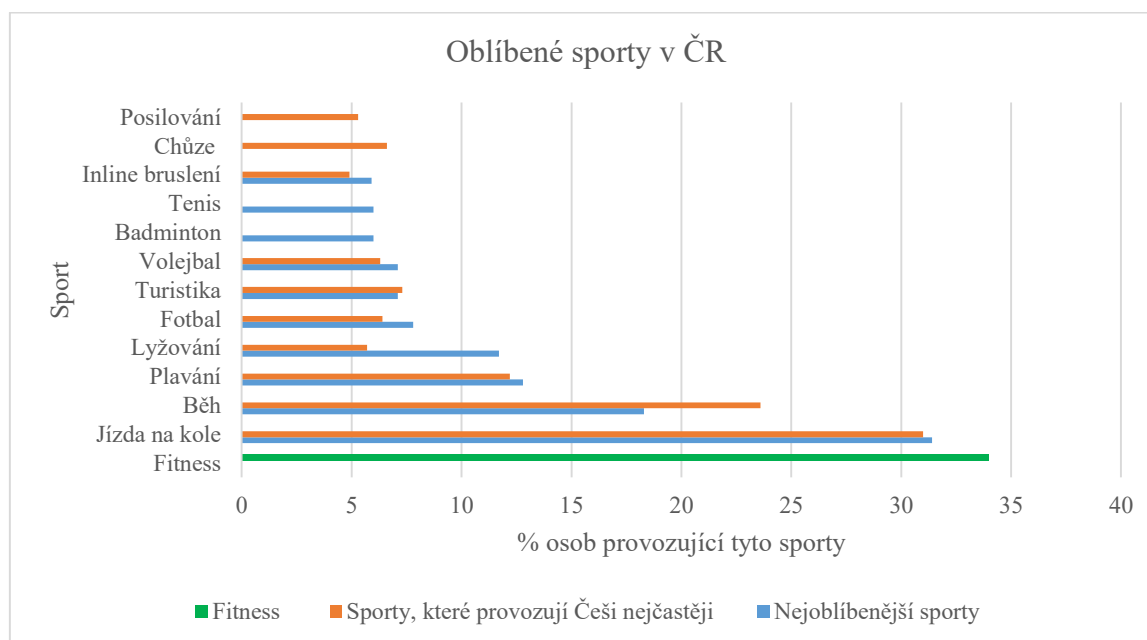
Organizace by měla motivovat obyvatele, aby trávili volný čas aktivně ve sportovních zařízeních. Důležitá je také otvírací doba, aby si každý našel ke sportování vyhovující čas.

Dle výzkumů tráví Češi u počítače přes 7 hodin denně. Pro lidi, kteří tráví hodně času u počítače a veškerou mladší generaci, jsou velmi populární **sociální sítě**. Stále rostoucí oblíbenost zaznamenává například Facebook nebo Twitter. Zejména pro mládež tvoří v současné době sociální sítě neoddělitelnou součást života. Stránka na sociálních sítích může být skvělou reklamou, která je dobře viditelná a nejméně nákladná, ale také může sloužit ke komunikaci se zákazníky. Kvalitní stránka navíc informuje zákazníky. V zájmu organizace je sledovat současné trendy a umět je využít ve svůj prospěch, proto i SÚZ bude vytvořen profil na sociální síti.

Nejoblíbenější sporty

Mezi Čechy nejvíce preferované sporty patří dle ankety z roku 2014 jízda na kole, běh a plavání, což lze vidět v grafu 4.6. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 4 443 sportujících respondentů. Mezi muži jsou nejoblíbenějšími sporty jízda na kole, běh, fotbal, lyžování a florbal. Kromě lyžování tyto sporty nejčastěji provozují spolu s plaváním, a to v tomto pořadí: jízda na kole (35,6 %), běh (23,7 %), fotbal (12,2 %), plavání (9,3 %) a florbal (7,9 %). Co se týče žen, první čtyři nejoblíbenější sporty se shodují s muži, avšak na pátém místě se umístil místo florbalu volejbal. Mezi pět sportů, které ženy provozují nejčastěji, patří jízda na kole (26,5 %), běh (23,5 %), plavání (15 %), chůze (10,5 %) a turistika (8,6 %). Například tenis a badminton se mezi nejčastěji provozovanými sporty neumístily vůbec. (*Sport roku*, 2014)

Graf 4.6: Nejčastěji provozované a populární sporty v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle *Sport roku* (2014)

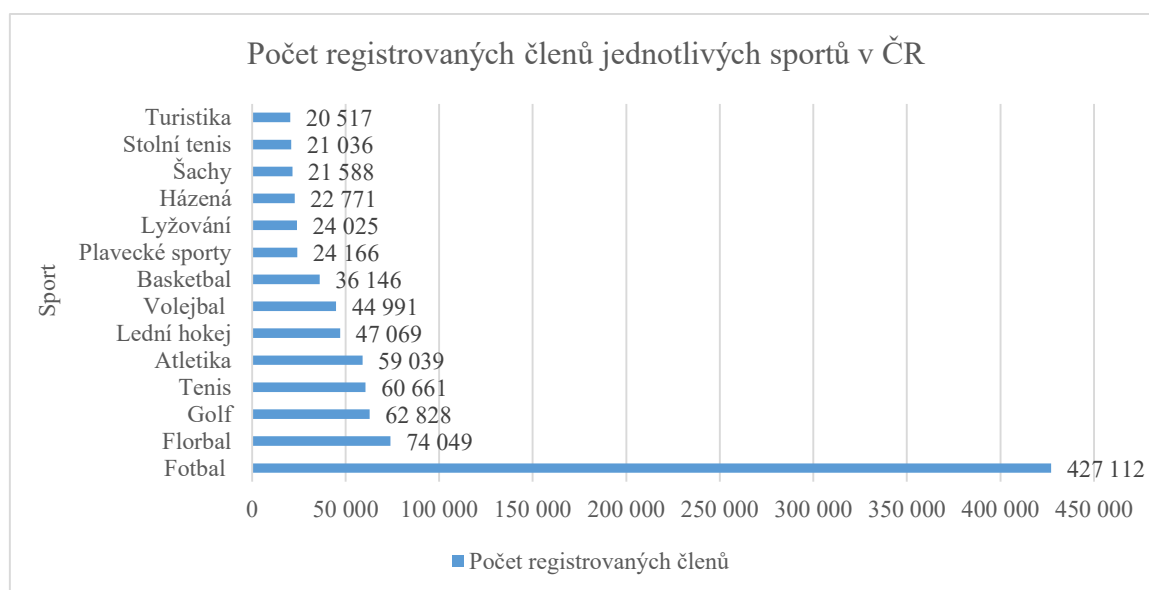
Zpracované výsledky se však týkají pouze jednotlivých sportů. Nezahrnují oblíbenost pro různé skupiny aktivit jako např. fitness nebo tance. **Fitness** zahrnuje přibližně 200 aktivit (posilování, aerobik, jóga, CrossFit, spinning a mnoho dalších). V České republice lidé nevnímají fitness jako zastřešující pojem pro obrovskou škálu aktivit. Z celkového počtu uvedených aktivit v rámci výzkumu, více než polovina spadala právě do kategorie fitness. V tomto případě Češi uvádějí fitness jako nejoblíbenější a nejčastěji provozovaný sport. U žen je jednoznačně na prvním místě (nejoblíbenější sport 51 % žen), ale mezi muži až na třetím místě za jízdou na kole a během.

Výběr sportovních aktivit se liší zejména podle věku a pohlaví. Zatímco mladší kategorie preferují kolektivní sporty – basketbal, florbal, fotbal, s rostoucím věkem Češi vyznávají spíše individuální sporty. Celkem 80 % všech dotázaných sportuje alespoň 2x týdně. Více než polovina těch, kteří nesportují, uvádějí jako nejčastější důvod nedostatek času a dalších 23 % nesportujících dotázaných skutečnost, že nemají s kým cvičit.

Celosvětově nejoblíbenějším sportem hned po fotbalu je **hokej**. Češi hokej společně s fotbalem nejraději sledují, avšak příležitostí zahrát si hokej je velmi málo.

Česká unie sportu evidovala k 31. 12. 2014 okolo 1,2 mil. členů. Oproti předchozímu roku došlo k úbytku členů o 92 000 osob. V roce 2014 se meziroční úbytek členů z řad mládeže snížil, v předchozích letech činil v průměru 31 000 členů a v roce 2014 pouze přibližně 12 000 členů. V nábořích nových členů se projevuje klesající porodnost, a také skutečnost, že procentuálně sportuje stále méně Čechů.

Graf 4.7: Počet registrovaných členů – členská základna



Zdroj: Vlastní zpracování dle *Statistika ČSU* (2015)

Z grafu 4.7 vyplývá, že v počtu členů jasně dominuje fotbal. Na druhé místo se dostal florbal, který v posledních letech zaznamenal největší nárůst popularity i členské základny. Dalším sportem, který nabývá na oblíbenosti je golf. Golfisté jsou v ČR téměř všichni zaregistrováni v nějakém klubu. Z výzkumu z roku 2011 je zřejmé, že na kole jezdí asi 1,5 miliónu lidí, avšak v oddílech cyklistiky je zaregistrováno pouze 8 240 cyklistů. Taktéž sjezdovému lyžování se na rekreační úrovni věnuje okolo miliónu sportovců, ale v oddílech je

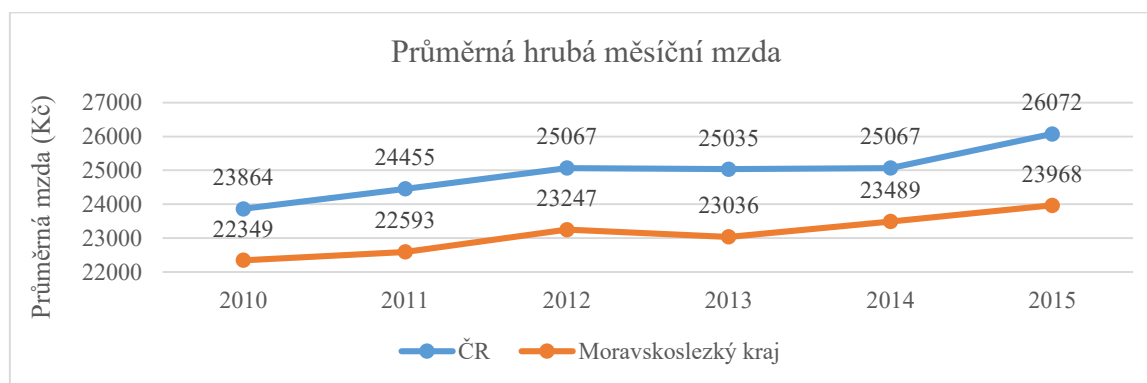
zaregistrováno 24 025 lyžařů. Mnoho lidí se věnuje např. badmintonu, squashu, bowlingu nebo hrají doma šachy, ale to již statistiky neuvádějí (Halada, 2011).

Sportovní nabídka areálů, které SÚZ provozuje, je velmi široká. V zimních měsících je možné si v budově zimního stadionu přijít zabruslit nebo si zahrát hokej či tenis. V letních měsících je k dispozici plocha pro florbal, in-line hokej, hokejbal nebo fotbal a víceúčelová hala na tenis, nohejbal nebo volejbal. Na letním koupališti mohou návštěvníci mimo plavání v padesátimetrovém bazénu využít také beachvolejbalové a badmintonové hřiště a stůl na stolní tenis. Sportoviště na Frýdecké ulici nabízí bohaté sportovní využití – běžecký tartanový ovál, fotbalové, volejbalové a nohejbalové hřiště, in-line dráhy, skatepark apod. Dá se říct, že v areálech lze provozovat většinu sportů, které patří v ČR mezi nejoblíbenější, resp. nejčastěji provozované.

Průměrná měsíční mzda

Průměrná mzda v ČR každým rokem vzrůstá, avšak rostou i životní náklady. Mzda v Moravskoslezském kraji ve 3. čtvrtletí roku 2015 byla 23 968 Kč, což je o více než 2 000 Kč méně než je průměr ČR. Příčinou nižší průměrné mzdy jsou problémy největších zaměstnavatelů v tomto kraji. Graf 4.8 znázorňuje vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2010 - 2015. Po odečtení inflace se průměrná mzda ve 3. čtvrtletí roku 2015 zvýšila o 3,4 %. Medián mezd vzrostl na 22 531 Kč.

Graf 4.8: Měsíční průměrná mzda v ČR a Moravskoslezském kraji v letech 2010 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle *Finanční noviny* (2015)

Se snížením mzdy může v konečném důsledku souviset i nižší poptávka po volnočasových aktivitách, jelikož to jsou jedny z prvních výdajů domácností, které se omezují. Dle ekonomů však mzdy porostou i v následujícím roce.

Technologické faktory

Přestože se technologické faktory týkají zejména výrobních podniků, nové trendy v technologiích se vyskytují ve všech odvětvích, tedy i v oblasti sportovních zařízení. Rychlý rozvoj technologií znamená ohrožení v podobě zastarávání sportovišť a sportovních vybavení. Podniky tak musí investovat více finančních prostředků do rekonstrukcí sportovišť. Mezi technologické faktory lze také zařadit veškerý hardware podniku (počítače, mobily, kopírky atd.), programy pomáhající řídit organizaci, informační systémy, bezpečnostní opatření (kamery, alarmy) nebo internet.

Letní koupaliště bylo zrekonstruováno v roce 2004, kdy byly do stávajících betonových bazénů vestavěny bazény nerezové. Čistotu vody zajišťuje nová technologie cirkulace a úpravy vody. V rámci rekonstrukce byl upraven tobogán, dobudována nová laminátová skluzavka a další atrakce. V původním stavu však zůstala celá hlavní budova koupaliště, a také brouzdaliště, přes která návštěvníci procházejí před vstupem na betonovou plochu k bazénům.

Zimní stadion sice prošel v nedávné době také rekonstrukcí, ale technologické zázemí je velmi staré. Chladicí zařízení je stále původní a při vyšších okolních teplotách se přehřívá. Jelikož chlazení probíhá na základě čpavku, hrozí pak nebezpečí havárie s únikem této látky. Dalším negativním důsledkem tohoto starého technologického zařízení je nadměrný hluk. Na podzim roku 2015 bylo zjištěno, že hluk z chladících věží několikanásobně překračuje stanovenou normu, proto byl provoz zimního stadionu v nočních hodinách omezen. Omezení se týká zejména veřejnosti, která si v nočních hodinách objednávala ledovou plochu pro amatérské hokejové zápasy. Volných hodin k pronájmu je tak v současnosti velmi málo. Podniku klesnou tržby právě z těchto nočních pronájmů. Nové chladicí zařízení by omezilo tyto negativní vlivy, navíc by nebylo tak energeticky náročné jako zařízení stávající. U vchodu zimního stadionu chybí vrátný nebo alespoň kamery, které by zvýšily bezpečnost celé budovy. V budově zimního stadionu je nainstalován alarm.

Sportoviště na Frýdecké ulici bylo vybudováno v roce 2010. Dá se říct, že v současnosti je, co se týče technologií, na velmi dobré úrovni. Škvárové fotbalové hřiště bylo nahrazeno umělou trávou a běžecký ovál je nyní tartanový. Jak již bylo ale zmíněno, neustále hrozí zastarávání sportoviště a jeho vybavení. Je proto potřeba sledovat současné trendy a snažit se areál neustále modernizovat.

V červenci roku 2015 byly klasické bločkové vstupenky nahrazeny **elektronickými pokladnami**, které v současnosti zajistí rychlejší a zejména přehlednější prodej vstupenek

i evidenci pronájmů. Vstupenky jsou prodávány přes tablet s pokladním systémem Dotykačka, ke kterému je připojena tiskárna. Tento systém zaznamenává detailní přehledy tržeb i počty návštěvníků. Platby vstupenek a pronájmů jsou ve všech areálech možné pouze v hotovosti.

Internet je v současné době významným zdrojem informací. Proto je vhodné zaměřit se na kvalitu internetových stránek, kde zákazníci nacházejí většinu informací. Mezi technologické faktory patří také přizpůsobení webu pro mobilní zařízení, rezervační systémy, aplikace apod. Výpočetní technika je důležitým faktorem jak v soukromém sektoru, tak zejména v sektoru veřejném, jelikož umožňuje rychlou a přesnou komunikaci s úřady, ale i zákazníky – obyvateli. V této oblasti organizace velice zaostává.

Legislativní faktory

Provozování zařízení závisí na legislativě České republiky, a jelikož je ČR členem Evropské unie, musí se řídit směrnicemi a nařízeními, které Evropská unie stanovuje. Podnik musí respektovat různé zákony, nařízení, směrnice a vyhlášky upravující např. financování, zajištění služeb, hygienické normy apod. SÚZ se řídí mnoha zákony a nařízeními, které by mohly být předmětem vlastní práce. Tento faktor je velmi podstatný, avšak vzhledem k cíli diplomové práce není relevantní.

Ekologické faktory

Ekologické faktory nejvíce působí na podniky, které se zabývají výrobou nebo podniky využívající látky, jejichž šíření může mít negativní vliv na životní prostředí. Příznivé životní prostředí je jedním ze základních cílů Evropské unie, proto jsou ekologické faktory v poslední době stále významnější. Snaha vyrábět šetrné výrobky nebo využívat přírodní zdroje však pro firmy znamená další náklady v podobě filtračních zařízení, recyklace, třídění odpadu apod.

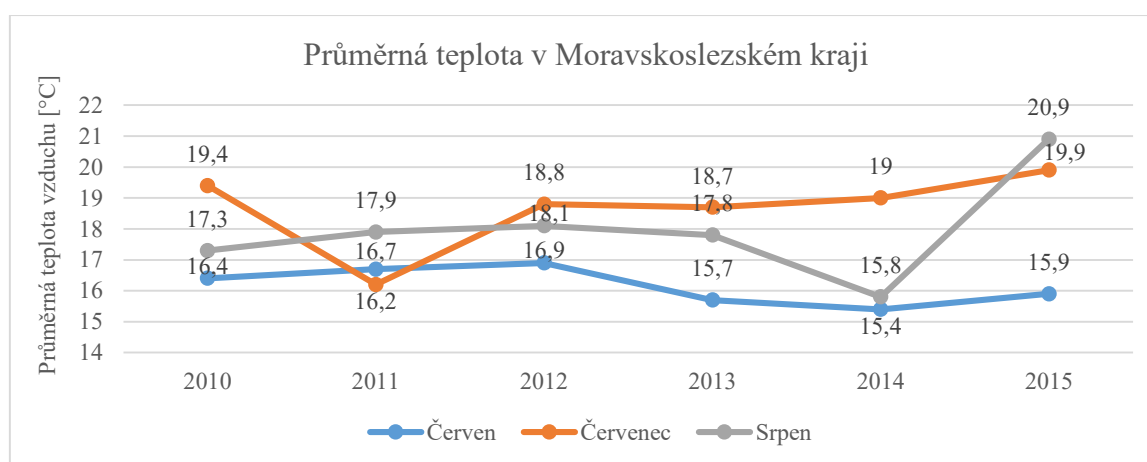
SÚZ se týká třídění či likvidace odpadu, využívání obnovitelných zdrojů, dostupnost vodních zdrojů, regulace spotřeby energií, hluk, možnost úniku čpavku a chloru apod. Tyto faktory nebudou dále analyzovány, jelikož by mohly být předmět další samostatné práce.

Činnost organizace však velice ovlivňují **klimatické faktory**. Tyto faktory jsou důležité zejména pro podniky, které se zabývají sezónními aktivitami. V případě SÚZ je na klimatických podmínkách nejvíce závislý provoz letního koupaliště, ale počasí ovlivňuje také

návštěvnost sportoviště na Frýdecké ulici, jelikož jsou oba dva areály pod širým nebem. Při nepříznivém počasí, jako jsou deště, bouřky nebo silný vítr je koupaliště zavřeno. Nižší teploty vzduchu a jakékoliv zhoršené počasí odláká většinu návštěvníků koupaliště. Sportovní areál na Frýdecké ulici je veřejnosti k dispozici po celý rok a za každého počasí. V případě deště, silného mrazu nebo sněžení není areál školami ani veřejností téměř vůbec využíván. Pouze fotbalové hřiště je využito v jakýchkoliv klimatických podmínkách.

V grafech 4.9 a 4.10 je znázorněn vývoj průměrných teplot a srážek letních měsíců v Moravskoslezském kraji.

Graf 4.9: Průměrná měsíční teplota v jednotlivých měsících v letech 2010 – 2015

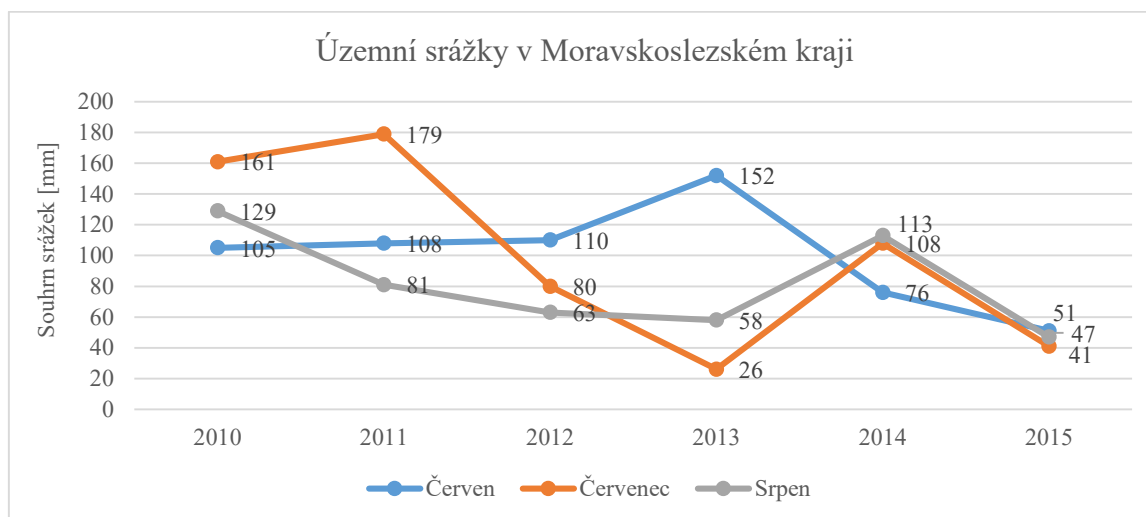


Zdroj: vlastní zpracování dle ČHMÚ (2015)

Nejvyšší průměrné teploty za měsíc červen bylo dosaženo v roce 2012. V následujících třech letech bylo o 1°C méně. Průměrné teploty v červenci se od roku 2012 drží okolo 19°C. Měsíc srpen byl v letošním roce teplotně výrazně nadprůměrný, což dokazuje také návštěvnost koupaliště. Dle expertů se budou průměrné teploty nadále zvyšovat. Do roku 2030 by se mohly teploty v okolí Českého Těšína zvýšit o více než 1,3°C.

Stejně důležité jako průměrné teploty jsou také územní srážky. V letošním roce bylo množství srážek za sledované období jasně nejnižší. Letní srážkové úhrny jsou meziročně značně proměnlivé. Dle expertů mají sucha pokračovat i v následujícím roce, což jsou skvělé vyhlídky pro provoz koupaliště. Do budoucna lze také očekávat nižší srážkové úhrny. I přes tyto názory expertů nelze vývoj počasí příliš předpovídat, což stěžuje organizaci plánování různých akcí, odhady návštěvnosti jednotlivých zařízení a z nich plynoucí velikost tržeb (*Změna klimatu v ČR*, 2015).

Graf 4.10: Územní srážky v jednotlivých měsících v letech 2010 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČHMÚ (2015)

4.2 Analýza interních faktorů podniku

Další součástí strategické analýzy je analýza faktorů vnitřního prostředí podniku. Aby byla reakce na změny v okolí podniku co nejefektivnější, je nezbytné vědět, jakými zdroji podnik disponuje. Úkolem této analýzy je identifikovat klíčové zdroje, přednosti podniku a jeho možnosti, tedy nalézt slabé i silné stránky podniku. Na rozdíl od externích faktorů mohou být interní faktory ovlivňovány rozhodnutími vedení podniku.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Veškeré budovy a jiné hmotné zdroje jsou majetkem města Český Těšín. Organizace majetek udržuje, chrání před poškozením a může jej užívat pouze k účelu, pro který byla zřízena. Pracovníci mají k přepravě materiálu a jiných zařízení k dispozici automobil (pick-up).

Velmi důležité jsou v každém podniku **zdroje lidské**. Organizace nabírá pouze kvalifikované a způsobilé pracovníky ve svém oboru, kteří pravidelně absolvují školení o bezpečnosti a další rekvalifikace s ohledem na své pracovní zaměření. V současné době SÚZ zaměstnává 22 pracovníků. Chod celé organizace zajišťuje **ředitel**. Funkce vedoucího jednotlivých středisek koncem roku 2015 zanikla. Za provoz areálů nyní zodpovídá **zástupce ředitele** pro provoz.

Sportoviště s celoročním provozem mají na starost 3 **správci**, jejichž náplní práce je údržba celého areálu i úklid budovy. V organizaci je zaměstnáno 10 **strojníků**, kteří v letním období zodpovídají za provoz koupaliště a v zimních měsících zimního stadionu. Na koupališti strojníci zajišťují správné čištění bazénu, údržbu trávníků, čistotu celého areálu, kontrolují technický stav atrakcí, apod. V zimním období především chystají a upravují led, dohlíží na provoz chladicího zařízení. Výhodou je, že většinu oprav provádějí sami a organizace tak nemusí platit za servis jinému podniku.

Ze zimního stadionu na koupaliště se také přemísťuje **uklízečka**. Na koupališti, kromě úklidu vymezených prostor, zodpovídá za provoz úschovny a pronájem sportovních aktivit. Na zimním stadionu provádí úklid chodeb, vchodů, šaten a veřejných toalet.

Za provoz víceúčelového hřiště zodpovídá **správce haly**, který má přehled o rezervovaných hodinách, vydává klíče od šaten a přijímá platby za pronájmy. Dále také udržuje v hale, šatnách a u vchodu zimního stadionu pořádek.

V zimním období je zaměstnán **pokladní**, který prodává vstupenky při veřejném bruslení. Od května do konce srpna pak jiný pokladní zajišťuje prodej vstupenek na letním koupališti. Jelikož tyto osoby nejvíce přicházejí do styku s veřejností, musí znát aktuální dění a nabízené služby, aby mohli veřejnost v případě dotazů informovat.

V organizaci je každým rokem zaměstnáno několik brigádníků na dohody – dozory a plavčíci. Na zimním stadionu je v době veřejného bruslení zajištěn **dozor**, který zároveň také poskytuje první pomoc v případě drobných úrazů. Na koupališti je každoročně zaměstnáno přibližně 20 pracovníků, a to **plavčíci** a dozory u atrakcí. Kvalifikační kurzy plavčíchů zajišťuje organizace. Ročně je zaplacen kurz pro plavčíky nejméně čtyřem pracovníkům a po dvou letech jim organizace zajišťuje rekvalifikace.

Od 1. ledna 2016 je platná nová organizační struktura (viz. Příloha č. 3). Tři pracovníci - strojníci jsou nově zodpovědní za **údržbu**. Na zimním stadionu byla zřízena vrátnice, kde se střídají tři správci. Tito správci vybírají peníze za pronájmy ledové plochy a tenisové haly, ale i vstupné na veřejné bruslení. Odpadá tedy funkce pokladního. Nově zřízena byla funkce administrativního pracovníka a referenta pro mládež, tělovýchovu a sport.

Přestože jsou zaměstnanci klíčovými faktory úspěchu každého podniku, organizace nepořádá pro zaměstnance žádné setkání, sportovní teambuildingové akce nebo jiné akce podobného typu. Výjimkou je každoročně vánoční večírek.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Přestože veškeré výrobky a služby je potřeba neustále inovovat a vylepšovat, důležitý je také výzkum a vývoj. SÚZ však není výrobním podnikem, proto neprovádí výzkum ani vývoj. Žádné faktory vědecko-technického rozvoje tak nebyly v současné době identifikovány.

Faktory poskytování služeb a řízení organizace

Správa účelových zařízení byla zřízena zejména za účelem poskytování služeb v oblasti volnočasových aktivit. Organizace je rozčleněna na střediska, přičemž každé středisko spravuje jiné sportoviště a poskytuje tedy odlišné služby. Výhodou organizace je, že v letních měsících provozuje koupaliště a v zimních měsících pak zimní stadion. Zaměstnanci se tak co půl roku přemísťují z jednoho areálu do druhého. Každý areál má své zákazníky a také konkurenci.

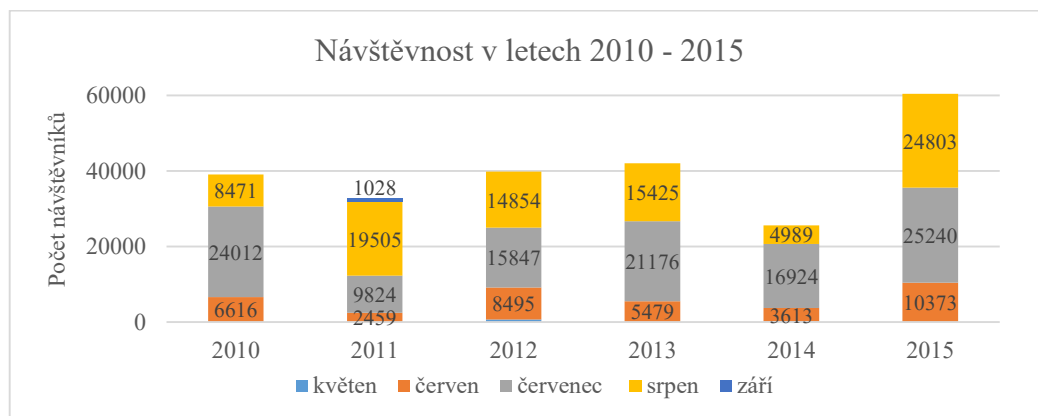
V současné době SÚZ nepořádá žádné akce pro veřejnost. Koupaliště ani zimní stadion taktéž nejsou využívány na pořádání jiných akcí. Na zimním stadionu se koná několik amatérských hokejových turnajů a krasobruslařské závody. Ve sportovním areálu na Frýdecké ulici se pořádají fotbalové turnaje, závody hasičů, skateboardové závody s názvem Extreme Day a několik školních sportovních akcí.

Využívání jednotlivých areálů

Letní koupaliště

Pro provoz koupaliště jsou hlavními měsíci červen, červenec a srpen. Návštěvnost letního koupaliště v jednotlivých měsících od roku 2010 je zaznamenána v následujícím grafu.

Graf 4.11: Vývoj návštěvnosti koupaliště v letech 2010 - 2015

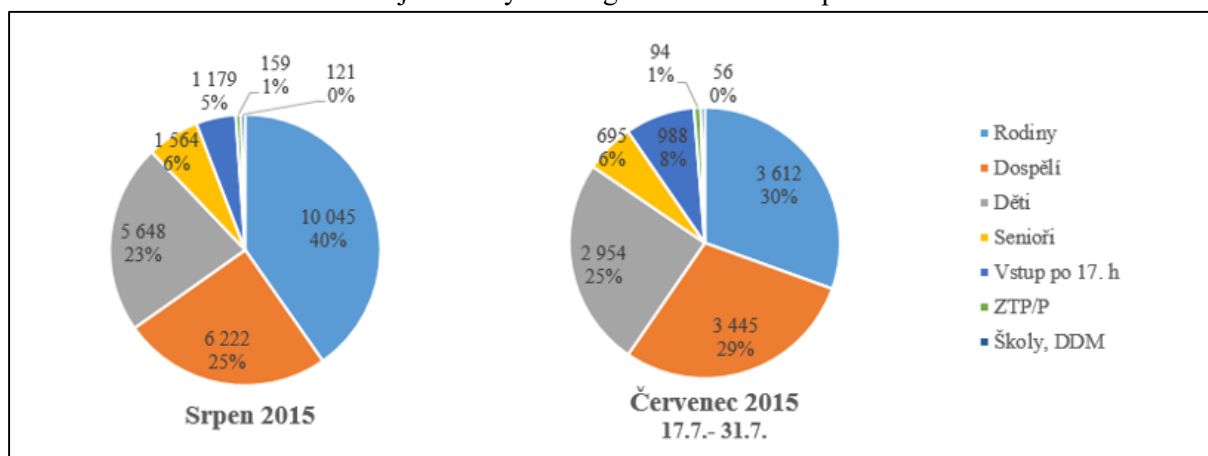


Zdroj: vlastní zpracování

Počet návštěvníků koupaliště je závislý především na počasí a teplotě vzduchu. V roce 2015 se počasí obzvlášť vydařilo, kromě vysokých teplot bylo také mnoho pěkných dnů za sebou a nebyly mezi nimi žádné chladnější přestávky. Koupaliště bylo otevřeno 67 dnů a zavřeno pouze 27 dnů. Nadprůměrná návštěvnost potvrzuje tuto vydařenou sezonu. Dále lze ze statistik návštěvnosti vypožorovat, že pokud je koupaliště zavřeno, v následujících dnech přijde velice málo zákazníků. Lidé většinou čekají, až se opět ohřeje voda.

Doposud nebylo evidováno, kolik se prodalo vstupenek dětem, seniorům a po 17. hodině, ale všechny tyto 3 kategorie byly pro zjednodušení spojeny do kategorie jedné, a to vstup za 30 Kč. Rodinné vstupné se dá zakoupit pro dva dospělé a jedno nebo dvě děti do 18 let. Při evidování návštěvnosti však byla opět pro zjednodušení počítána rodinná vstupenka jako 4 osoby. V polovině sezony 2015 byly zavedeny elektronické pokladny a nyní je možné počet návštěvníků velmi snadno a přesně evidovat. Vstupenky byly rozděleny do těchto kategorií: rodina 3, rodina 4, dospělí, děti, senioři, vstup po 17. hodině, ZTP/P a školy.

Graf 4.12: Podíl jednotlivých kategorií na celkovém počtu návštěvníků



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.12 je zřejmé, že největší podíl na celkové návštěvnosti mají rodiny, poté dospělí a děti. Do těchto tří kategorií spadá 90 % všech návštěvníků koupaliště. Kategorie senioři tvoří pouze 6 % z celkové návštěvnosti a vstupy po 17. hodině 5-8 %.

Využití sportovních aktivit na koupališti

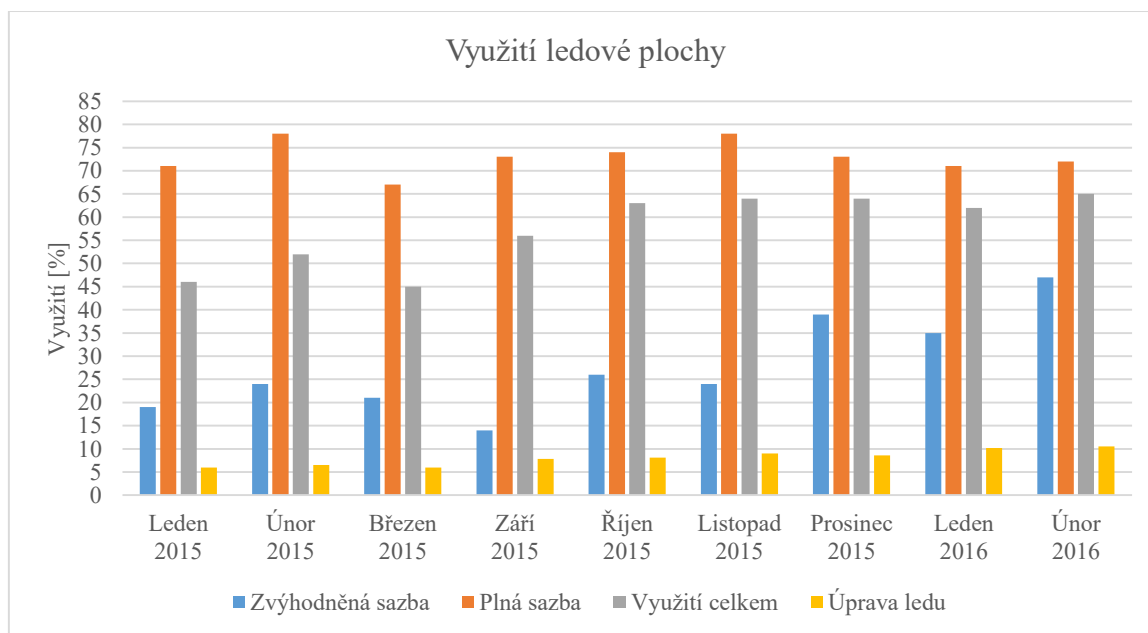
Využití sportovních aktivit nebylo v minulosti přesněji evidováno, což nyní opět umožňují elektronické pokladny. K dispozici je tedy vytížení jednotlivých sportů pouze za měsíc srpen v roce 2015. V tomto roce bylo zprovozněno badmintonové hřiště, které však

nebylo téměř vůbec využíváno. V měsíci srpnu bylo otevřeno 28 dnů a **badminton** se hrál pouze 5 hod. Nejvíce provozován je **plážový volejbal**, celkem 60,5 hod. v daném měsíci. **Stolní tenis** byl obsazen 49,5 hod., a to zejména dětmi, které si tento sport rezervují po půl hodinách. Za sportovní aktivity se vybralo v měsíci srpnu 7 140 Kč (24 803 návštěvníků). Pro srovnání např. s červencem roku 2010 bylo při téměř stejné návštěvnosti vybráno za sportovní aktivity o 1 600 Kč více a v červenci 2013 o 2 000 Kč více, ale při menším počtu návštěvníků (21 176). Dá se říci, že v roce 2015 nebyly sportovní aktivity vzhledem k vysokému počtu návštěvníků příliš využívány. Důvodem menšího zájmu o sport mohou být dlouhodobé tropické teploty, které sportování znepříjemňují.

Zimní stadion

Zimní stadion je využíván v období od září do konce března, kdy je k dispozici ledová plocha. Následující graf zobrazuje využití ledové plochy dle jednotlivých cenových tarifů.

Graf 4.13: Využití ledové plochy



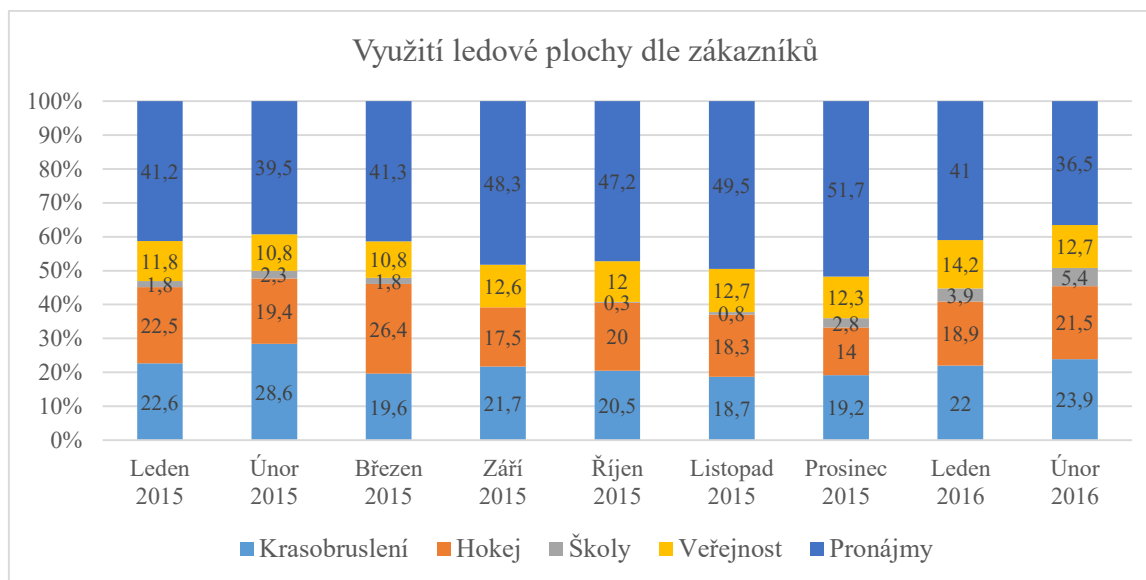
Zdroj: vlastní zpracování

Zvýhodněná sazba platí ve všední dny v době od 24:00 do 14:00 hod., o víkendech a svátcích od 24:00 do 6:00 hod. Od září 2015 došlo k omezení provozu ledové plochy v nočních hodinách. Ledovou plochu lze v současnosti využívat pouze od 8:00 do 24:00 hod., tedy ve všední dny 6 hod. denně za zvýhodněnou sazbu, 10 hod. za plnou sazbu a o víkendech 16 hod. pouze za plnou cenu.

Ledová plocha nebyla v dopoledních hodinách příliš využívána, což se však od prosince 2015 výrazně zlepšilo. Naopak po 14. hodině je plocha velmi dobře obsazena, a to zejména soukromými subjekty a oddíly TJ Slavoj Český Těšín, kteří denně trénují. Po každém pronájmu je však třeba počítat s 15 minutovou úpravou ledu, což v konečném důsledku zabere přibližně 8-15 % disponibilního času.

Graf 4.14 znázorňuje podíl jednotlivých zákaznických skupin na celkovém využití ledové plochy. Nejvyšší podíl na obsazenosti mají pronájmy a oddíly TJ Slavoj Český Těšín – hokej, krasobruslení. Od prosince roku 2015 roste návštěvnost škol. Veřejné bruslení je k dispozici stále stejný počet hodin měsíčně.

Graf 4.14: Podíl jednotlivých skupin zákazníků na celkovém využití ledové plochy

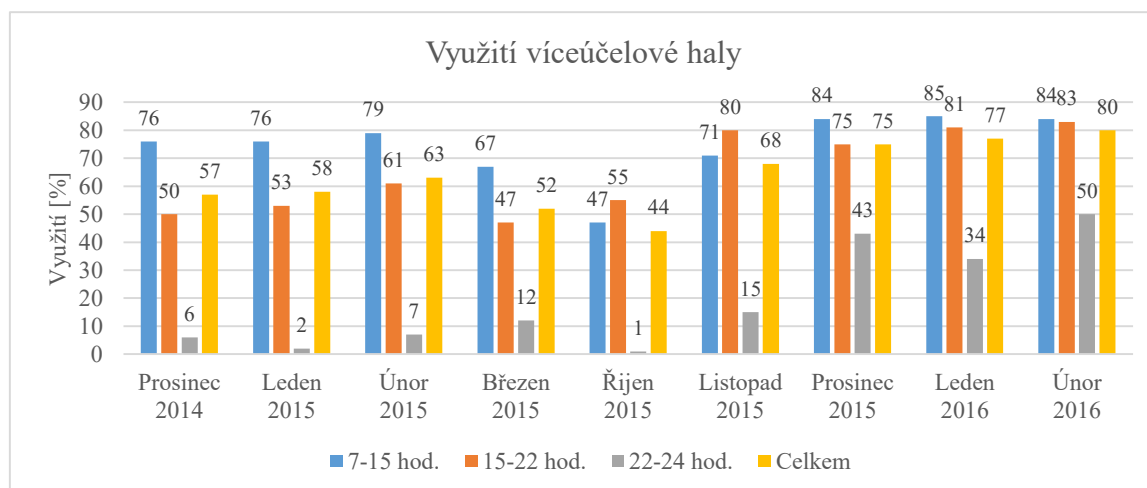


Zdroj: vlastní zpracování

Využití tenisové haly

Tenisová hala je v provozu od prosince roku 2014. Již v prvním měsíci provozu byla hala využita z 57 %. Nejvíce obsazeny jsou každý měsíc termíny do 15 hodin za zvýhodněnou cenu. Zejména o víkendech je hala v těchto termínech vytížená z 80-90 %. Ve všední dny bývají nejvíce obsazeny termíny od 15 do 22 hodin. Naopak termíny od 22 do 24 hodin jsou využívány velmi zřídka.

Graf 4.15: Využití víceúčelové haly v jednotlivých měsících



Zdroj: Vlastní zpracování

Obsazenost tenisové haly na přelomu jara a podzimu výrazně ovlivňuje počasí. V roce 2015 bylo v září velmi dobré počasí, proto tenisté využívali do poslední chvíle venkovní kurty. První zákazníci si objednali tenisovou halu až v říjnu, avšak v prvním týdnu bylo z důvodu příznivého počasí obsazených hodin velmi málo. Přestože víceúčelová hala nabízí celoroční provoz, je veřejností využívána především v zimní sezoně - od října do konce března.

Mládež tenisového oddílu TJ Slavoj Český Těšín má radou města Český Těšín schválenou zvýhodněnou cenu 100 Kč/hod. a přidělen určitý počet hodin, které mohou využívat. Tenisový oddíl využívá 5-8 % z celkového počtu hodin, které jsou měsíčně v hale k dispozici.

Rezervace ledové plochy/haly

Na internetových stránkách SÚZ jsou uvedeny kontakty pro telefonické rezervace jednotlivých sportovních ploch a odkaz na obsazenost víceúčelového hřiště i ledové plochy. Po otevření se zobrazí google kalendář, kde jsou zapsány rezervované resp. obsazené hodiny. Pro zarezervování víceúčelové haly a sportovních ploch v areálu na Frýdecké ulici je nutné zatelefonovat přímo správcům těchto zařízení. V případě víceúčelové haly je rezervace zapsána do google kalendáře dostupného na internetových stránkách organizace. Telefonickou rezervaci sportovních ploch je však možné provést pouze v pracovní dny a to od 8:00 do 14:30 hodin. V případě rezervace ledové plochy zájemce zavolá zástupci ředitele, který danou rezervaci zaznačí do kalendáře.

Faktory marketingové a distribuční

Pro analýzu postavení organizace z hlediska marketingových a distribučních faktorů bude aplikována metoda 4P.

Produkt

Organizace nabízí nehmotné produkty, tedy služby. Jelikož si služby na rozdíl od výrobků nemůžeme prohlédnout či ohmatat, zákazník si musí dané služby sám vyzkoušet, aby dokázal určit jejich kvalitu,. V popisu jednotlivých zařízení byly vyjmenovány všechny nabízené služby. Klíčovým prvkem je však hodnota pro zákazníka, na kterou má výrazný vliv kvalita poskytovaných služeb. Pro všechny zákazníky, ať už navštěvují areály z jakýchkoliv důvodů, by měly být dostupné veškeré služby. Vedení SÚZ se snaží nabídku neustále vylepšovat, aby se zákazníci na sportovištích cítili příjemně.

Cena

I přes rostoucí náklady energií zůstávají ceny vstupného na **koupaliště** téměř ve stejné výši. V roce 2011 bylo zvýšeno rodinné vstupné ze 100 Kč na 120 Kč a vstup pro dospělé ze 40 Kč na 60 Kč. Od roku 2013 zaplatí děti a senioři 30 Kč oproti původním 20 Kč. Školy a jiné organizované skupiny dětí zaplatí za každé dítě pouze 10 Kč.

Na **zimním stadionu** platí veřejnost za bruslení 25 Kč, děti do 6 let i senioři 15 Kč a doprovod bez bruslí 10 Kč za 1,5 hodiny. Pronajmout si celou ledovou plochu je možné za 1 400 Kč/60 min. nebo 1 200 Kč/50 min. Ve vybraných hodinách pak za zvýhodněnou cenu 750 Kč/60min. a 650Kč/50min. Od ledna 2016 platí nový ceník, kdy je cena veřejného bruslení jednotná – 30 Kč, přičemž děti do 6 let a senioři nad 60 let mohou bruslit zdarma. Doprovod bez bruslí je taktéž zdarma. Oproti stadionům v okolí (viz. kapitola 4.3 Analýza konkurence) jsou tyto ceny velmi příznivé.

Cena pronájmu **víceúčelové haly** je 400 Kč/hod., ale pro pravidelné hráče, kteří si halu předplatí na celý měsíc, pouze 300 Kč/hod. V dopoledních a pozdních večerních hodinách si zákazníci mohou zahrát tenis za 200 Kč/hod.

Veškeré sportovní aktivity **sportoviště na Frýdecké ulici** jsou zdarma. Výjimkou je pronájem fotbalového hřiště a šaten. Poplatek 10 Kč za vypůjčení míčů je spíše symbolický. Jelikož se míče ztrácely, od ledna 2016 je při vypůjčení vybírána vratná záloha ve výši 100 Kč.

Ve všech areálech je možné platit pouze v hotovosti a v české měně. Organizace nemá v nabídce žádné zvýhodněné baličky, permanentky apod. Cena je pro zákazníky často rozhodujícím faktorem při výběru volnočasových aktivit, proto by růst cen služeb mohl zapříčinit nižší počet zákazníků. Cílem města Český Těšín je zkvalitnit život obyvatel města a zvýšit jejich spokojenost. SÚZ jako příspěvková organizace není zřízena za účelem generování zisku, proto by nebylo na místě přílišné zvyšování cen. Volnočasové aktivity by měly být cenově dostupné pro všechny obyvatele města a blízkého okolí.

Místo

Za místo považujeme sídla všech zařízení a jejich dostupnost pro zákazníky. **Letní koupaliště** se nachází v blízkosti velkých sídlišť Hornická a Slezská. Autem se dá dojet přímo před koupaliště, avšak slabou stránkou je velmi málo parkovacích míst v blízkosti koupaliště. Návštěvníci mnohokrát velmi dlouho hledají místo pro zaparkování a nakonec jsou nuceni zastavit své auto u Kauflandu nedaleko koupaliště. Cesta pěšky z autobusového nádraží a vlakové stanice trvá přibližně 30 minut. Nejbližší autobusové zastávky („Na Mojském“, „Hrabinská DDM“ a „Ostravská nemocnice“) se nachází v rozmezí 5-10 minut od koupaliště.

Dojezd autem ke **Sportovišti na ulici Frýdecké** je naprosto bez komplikací. Areál se nachází přibližně 15 min. chůze od autobusového i vlakového stanoviště. Z nejbližší autobusové zastávky „Český Těšín, stadión“ jezdí přímé spoje směrem na Těrlicko a Havířov.

Hala **zimního stadionu** je umístěna v centru města, a to hned vedle autobusového stanoviště i vlakového nádraží. Zimní stadion je tedy snadno dostupný ze všech okolních obcí a měst jak hromadnou dopravou, tak i osobním automobilem.

Snadná dostupnost zařízení je předpokladem zájmu ze strany zákazníků a jejich opakujících se návštěv. Dá se říct, že všechny areály jsou velmi dobře dostupné, jak autem, městskou hromadnou dopravou, ale také na kole nebo pěšky.

Propagace

V současné je nejvyužívanější formou propagace a podpory prodeje internet. Různé internetové portály provádějí srovnávání nabídky služeb a jejich úrovně. Mnoho zákazníků vyhledává volnočasové aktivity právě na internetu.

SÚZ neinvestuje do reklamy žádné finanční prostředky. Informace týkající se zahájení sezóny a provozní doby na koupališti či zimním stadionu jsou příležitostně zveřejňovány

ve zpravodaji města Český Těšín s názvem Těšínské listy a na internetových stránkách organizace. Internetové stránky jsou však již mnoho let staré, mírně nepřehledné (viz. Příloha č. 6) a postrádají některé aktuální informace. Není tedy mnoho zdrojů, odkud by se zákazníci mohli dozvědět informace o provozovaných zařízeních. Protože služba se velmi dobře propaguje na základě kladných doporučení stávajících zákazníků, pro areály jsou důležité zejména reference těchto zákazníků.

V dnešní době internetu a sociálních sítí je klíčová komunikace se zákazníky. Komunikace je mnohdy důležitější než propagace či reklama. Komunikace se stávajícími nebo potenciálními zákazníky probíhá příležitostně telefonicky nebo prostřednictvím emailu uvedeném na internetových stránkách.

Na marketing v oblasti sportu lze pohlížet dvěma způsoby. Jedním z nich je, jak již bylo zmíněno, možnost prezentace sportovních zařízení veřejnosti. Druhým způsobem je prezentace směrem k podnikům, které poskytují finanční zdroje umožňující lepší fungování sportovních zařízení, tedy prezentace potenciálním sponzorům. Správa účelových zařízení se zabývá také **reklamní činností**. Organizace nabízí firmám pronájem reklamního místa na plotech a vstupní bráně do areálu koupaliště, na mantinelech zimního stadionu, a také na plotech sportoviště na Frýdecké ulici. SÚZ má stanovenou cenu 3 000 Kč/m²/rok a 1 500 Kč/další m²/rok.

Tato oblast marketingu je v organizaci málo rozvinutá a jsou zde tedy rezervy. Skutečnost, že se SÚZ zabývá také reklamní činností, a nabízí firmám možnost umístit svou reklamu v některém z areálů, není uvedena ani na internetových stránkách organizace ani v žádném z areálů. Pro podnikatele a firmy neexistuje komplexní nabídka reklamních ploch, ceník a případné výhody plynoucí ze zaplacení reklamních míst v areálech sportovišť.

Faktory finanční a rozpočtové

U soukromých podniků jsou finanční a rozpočtové faktory nejčastěji analyzovány pomocí finanční analýzy. Tyto faktory pak ukazují, jak podnik využívá své zdroje a zda je finančně zdravý. Finance ve veřejném sektoru se ale řídí rozpočtem. Jelikož SÚZ byla zřízena městem Český Těšín, které tuto organizace také financuje, finanční analýza by neměla žádnou vypovídací hodnotu a nebude náplní diplomové práce. Příspěvkové organizace totiž nepřinášejí účetní zisky, ale zisk morální či etický.

Zjednodušené náklady a výnosy organizace jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tab. 4.2: Zjednodušené náklady a výnosy SÚZ v letech 2012 – 2015

	2012	2013	2014	2015
Náklady celkem	15 388 696 Kč	13 752 285 Kč	14 884 238 Kč	20 667 390 Kč
- Energie	3 601 924 Kč	2 419 194 Kč	3 062 925 Kč	5 702 379 Kč
- Materiál	1 245 144 Kč	640 254 Kč	966 710 Kč	990 906 Kč
- Opravy, údržba	760 588 Kč	1 099 213 Kč	1 086 702 Kč	567 510 Kč
- Ostatní služby	721 721 Kč	900 780 Kč	1 016 356 Kč	1 106 014 Kč
- Mzdové náklady	4 207 181 Kč	4 266 459 Kč	4 010 050 Kč	5 946 552 Kč
- Zákonné soc. poj.	1 360 054 Kč	1 149 017 Kč	1 252 441 Kč	1 867 396 Kč
- Odpisy dld majetku	3 309 356 Kč	3 027 493 Kč	3 072 161 Kč	3 980 842 Kč
Výnosy celkem	15 506 724 Kč	15 275 127 Kč	14 880 645 Kč	20 511 758 Kč
- Prodej služeb	2 887 880 Kč	2 340 405 Kč	1 437 035 Kč	3 974 697 Kč
- Pronájmy	127 358 Kč	195 818 Kč	395 195 Kč	649 705 Kč
- Transfery	11 943 026 Kč	12 672 278 Kč	12 711 799 Kč	15 831 096 Kč
VH	118 028 Kč	1 522 842 Kč	- 3 593 Kč	- 155 632 Kč

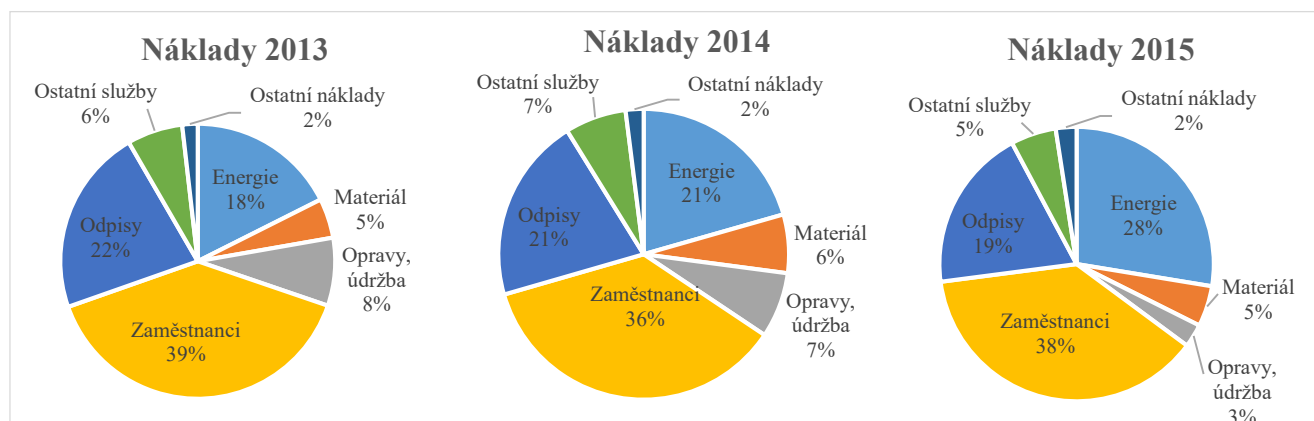
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů SÚZ (2016)

V loňském roce výrazně vzrostly celkové náklady, a to zejména z důvodu provozu zimního stadionu v letních měsících, který byl náročný na spotřebu energií a vody. Provozování zimního stadionu a koupaliště zároveň vyžadovalo přijetí dalších pracovníků na brigádu.

Stabilním příjmem organizace jsou dotace zřizovatele na provoz jednotlivých zařízení a jejich výše se odvíjí od rozpočtu stanoveného vždy na příslušný rok. Největší část výnosů činí tržby z letního koupaliště, jejichž výše je však závislá na počasí. V roce 2014 bylo špatné počasí a naopak v loňském roce velmi příznivé, což je patrné v tabulce 4.2 pod položkou prodej služeb. Příjmy ze vstupného představují z hlediska celkového rozpočtu zanedbatelnou částku. Cílem SÚZ by tedy neměla být maximalizace tržeb, ale co nejlepší využití kapacity všechny areálů.

Následující graf zobrazuje procentuální podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech organizace. Nejvyšší náklady jsou vynaloženy na zaměstnance a energie. Přes 60 % nákladů na energie tvoří elektrina, dále pak náklady na plyn a vodu.

Graf 4.16: Podíl jednotlivých položek na celkových nákladech SÚZ v letech 2013 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Náklady a výnosy dle středisek

V tabulkách 4.3 – 4.5 jsou zobrazeny vybrané náklady a výnosy dle jednotlivých středisek. Položka zaměstnanci zahrnuje mzdové náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění zaměstnanců.

Letní koupaliště

Náklady na provoz koupaliště do jisté míry závisí na počtu dnů, kdy bylo otevřeno a počtu návštěvníků v jednotlivých dnech. S vysokým počtem návštěvníků rostou náklady na vodu a chemii, jelikož jsou dané normy výměny a čištění vody právě dle počtu návštěvníků.

Nájmy zahrnují poplatek za pronájem bufetu soukromé osobě, úschovnu kol a pronájem sportovních aktivit (plážový volejbal, stolní tenis a badminton). Tržby ze vstupného byly v roce 2014 téměř o milión Kč nižší, než v roce předcházejícím, což způsobilo velmi špatné letní počasí. Naopak v roce 2015 byly tržby ze vstupné z důvodu krásného počasí nadměrně vysoké.

Tab. 4.3: Letní koupaliště – náklady a výnosy v letech 2013–2015

	2013	2014	2015
Náklady	5 767 517 Kč	4 640 385 Kč	4 885 124 Kč
Vybrané náklady			
- Elektrická energie	694 434 Kč	618 678 Kč	478 722 Kč
- Voda	359 145 Kč	357 745 Kč	402 954 Kč
- Chemie	245 823 Kč	220 130 Kč	249 632 Kč
- Opravy	616 074 Kč	438 219 Kč	221 143 Kč
- Zaměstnanci	3 037 127 Kč	2 051 994 Kč	2 219 318 Kč
Výnosy	1 532 144 Kč	913 490 Kč	1 950 625 Kč
- Vstupné	1 506 490 Kč	885 550 Kč	1 904 103 Kč
- Reklama	4 875 Kč	2 250 Kč	4 594 Kč
- Nájmy	19 099 Kč	25 099 Kč	20 964 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zimní stadion

V roce 2013 byl zimní stadion uzavřen z důvodu rekonstrukce, proto měla organizace nižší provozní náklady, ale také nižší výnosy z pronájmu ledové plochy. V roce 2015 byl zimní stadionu poprvé v provozu i v letních měsících. Staré technologické zařízení s vysokými okolními teplotami mělo za následek nadměrný hluk a velmi vysoké náklady na provoz. Z tohoto důvodu došlo k uzavření zimního stadionu v nočních hodinách, což nyní znamená menší prostor pro pronájmy a tedy nižší tržby.

Tab. 4.4: Zimní stadion – náklady a výnosy v letech 2013–2015

	2013	2014	2015
Náklady	4 982 549 Kč	7 411 998 Kč	11 512 118 Kč
Vybrané náklady			
- Elektrická energie	657 851 Kč	1 186 581 Kč	2 635 583 Kč
- Plyn	323 542 Kč	606 276 Kč	1 165 064 Kč
- Voda	144 111 Kč	99 199 Kč	823 320 Kč
- Opravy	346 824 Kč	641 154 Kč	216 239 Kč
- Revize	211 115 Kč	158 196 Kč	N/A Kč
- Zaměstnanci	1 461 300 Kč	2 261 951 Kč	2 811 161 Kč
Výnosy	905 279 Kč	817 908 Kč	2 539 015 Kč
- Ledová plocha	833 915 Kč	551 485 Kč	2 070 594 Kč
- Reklama	0 Kč	750 Kč	4 500 Kč
- Pronájmy	6 417 Kč	37 545 Kč	50 946 Kč
- Tenis	0 Kč	167 150 Kč	412 975 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Položka nájmy obsahuje pronájem bufetu soukromé osobě za 4 200 Kč/měsíc, plochy 2x1m² pro automaty na kávu za 3 200 Kč/měsíc. Dále plynou organizaci příjmy z pronájmu ledové plochy a tenisové haly v budově zimního stadionu.

Sportoviště Frýdecká

Náklady na provoz sportoviště jsou každoročně přibližně stejné. V roce 2015 byla výraznějším nákladem oprava sportovní plochy za téměř 70 000 Kč. Částky za odvoz žumpy a revize nebyly k dispozici, avšak jsou zahrnuty pod položku ostatní služby, která činila celkem 188 020 Kč. Nájmy zahrnují pronájem fotbalového hřiště veřejnosti i soukromým klubům a místa pro automaty na kávu a drobné občerstvení.

Tab. 4.5: Sportoviště Frýdecká – náklady a výnosy v letech 2013–2015

	2013	2014	2015
Náklady	3 007 711 Kč	2 805 172 Kč	2 940 770 Kč
Vybrané náklady			
- Elektrická energie	133 288 Kč	120 477 Kč	104 376 Kč
- Plyn	79 038 Kč	62 943 Kč	56 546 Kč
- Voda	34 721 Kč	9 188 Kč	8 989 Kč
- Opravy	136 315 Kč	7 330 Kč	128 052 Kč
- Revize	37 128 Kč	6 726 Kč	N/A Kč
- Odvoz žumpy	127 920 Kč	84 240 Kč	N/A Kč
- Zaměstnanci	917 049 Kč	934 206 Kč	1 010 093 Kč
Výnosy	172 552 Kč	165 551 Kč	164 821 Kč
- Reklama	2 250 Kč	2 250 Kč	0 Kč
- Nájmy	170 302 Kč	165 551 Kč	164 821 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Analýza konkurence

Mnoho autorů tvrdí, že konkurence v neziskovém sektoru neexistuje, avšak tyto podniky jsou si konkurenční z pohledu zákazníků. Za konkurenci lze považovat organizace nabízející stejné nebo podobné volnočasové aktivity, ale také zcela jiné formy sportovních aktivit a zábavy. Úkolem této analýzy je porovnat především nabídku služeb zařízení v okolí, které poskytují stejné služby jako SÚZ a zjistit tak, jak si areály stojí oproti konkurenci, a v čem by se případně mohly zlepšit. Zvláště budou analyzovány letní koupaliště, zimní stadiony a víceúčelové haly. Pro srovnání byly vybrány areály v okolí 20 km od Č. Těšína. Sportoviště na Frýdecké ulici srovnáváno nebude, jelikož takovýchto areálů je v okolí velmi mnoho.

Zhodnocení konkurence může být do jisté míry subjektivní. Přesto faktory vybraných koupališť, zimních stadionů i víceúčelových hal jsou hodnoceny na konci každé podkapitoly dle následující hodnotící stupnice.

++	+	0	-	--
výrazně lepší	lepší	shoda	horší	výrazně horší

4.3.1 Letní koupaliště

Pro srovnání letního koupaliště v Českém Těšíně s konkurencí v okolí bylo vybráno pět koupališť – Třinec, Karviná, Havířov, Frýdek-Místek a Cieszyn.

STaRS Třinec

Na letním koupališti v Třinci, spadajícím pod Správu tělovýchovných a rekreačních služeb v Třinci, je dětský i plavecký bazén a brouzdaliště. V každém z bazénů se nachází vodní atrakce, mezi které patří tobogán, vodotrysk, chrlič vody ve tvaru delfína a dětská skluzavka.

Otvírací doba v měsíci červnu je 10:00-19:00 hod., o prázdninách pak 9:00-20:00 hod. a případně v září 10:00-18:00 hod. Dospělý zaplatí za celodenní vstup 60 Kč, dítě do 6 let 30 Kč, dítě ve věku 6-18 let a důchodci 40 Kč. Rodinné vstupné činí 130 Kč pro dva dospělé a jedno dítě, pro rodiče se dvěma dětmi 160 Kč a se třemi dětmi 180 Kč.

Koupaliště disponuje bohatou sportovní nabídkou – beach volejbal, nohejbal, badminton, stolní tenis, tenis, petangue, vodní fotbal. Je možné si přijít zasportovat, i pokud není vhodné počasí ke koupání. Občerstvení si mohou zákazníci zakoupit ve stáncích (*STaRS Třinec*, 2015).

STaRS Karviná

V areálu koupaliště u sportovního komplexu STaRS Karviná, s.r.o. se nachází tři bazény – víceúčelový plavecký a masážní bazén, rekreační bazén a dětský bazén. Nejvíce atrakcemi je vybaven bazén rekreační - perličková masáž dnová, perličkový masážní pás a lehátka, vodní chrliče, stříkající ježek a široká klouzačka. Ve víceúčelovém bazénu jsou umístěny perličková masáž, stěnová masáž, tobogán a divoká řeka a v dětském bazénku je stříkající talíř, vodní klaun a také perličková masáž.

Otvírací doba není na stránkách koupaliště v současnosti zveřejněna. Děti do 3 let mají vstup zdarma, děti od 3 do 15 let i senioři zaplatí 40 Kč, veřejnost od 15 let 80 Kč. Rodinné vstupné pro dva rodiče a jedno dítě stojí 170 Kč, pro jednoho rodiče a dvě děti 200 Kč a pro jednoho rodiče se třemi dětmi 230 Kč. Vstup po 15. hodině je zlevněn na 60 Kč pro veřejnost, 30 Kč pro děti do 15 let a seniory nad 60 let. Se zakoupenou vstupenkou do areálu je možné si zahrát plážový volejbal za 70Kč/hod. (*STaRS Karviná*, 2014).

SSRZ Havířov

Za provoz městského koupaliště v Havířově zodpovídá Správa sportovních a rekreačních zařízení Havířov. Návštěvníci mohou využít velký nerezový bazén s atrakcemi, starý dětský bazén, závodní padesátimetrový bazén a bazén s desetimetrovou skokanskou věží. V bazénech se nachází dva tobogány, skluzavky, chrliče vody, generátor vln a masážní trysky.

V červnu je koupaliště ve všední dny otevřeno od 9:00 do 18:00 hod. a o víkendech až do 19:00 hod. V červenci v době 8:00-20:00 hod. a v srpnu 9:00-19:00 hod. V případě hezkého počasí se otvírací doba prodlužuje do 20:00 hodin. Celodenní vstupné pro dospělé činí 70 Kč, děti do 12 let 40 Kč a pro seniory 50 Kč. Rodinné vstupné stojí 150 Kč (2+1), 190 Kč (2+2) a 230 Kč (2+3). Za poslední dvě hodiny koupání zákazníci zaplatí 40 Kč. Pravidelní zákazníci využívají možnost zakoupení zvýhodněných permanentek na 10 či 20 vstupů.

V areálu koupaliště je za poplatek k dispozici půjčovna slunečníků, lehátek a pro nejmladší návštěvníky jízda autíčkem. Sportovně založení návštěvníci mohou využít volejbalové i nohejbalové hřiště, stoly na stolní tenis nebo fitness centrum, ze kterého je vidět celé koupaliště (*SSRZ Havířov*, 2015).

Aquapark Olešná

Aquapark Olešná spadá pod společnost Sportplex Frýdek-Místek s.r.o. a lze jej využívat v létě i zimě. Letní aquapark nabízí brouzdaliště a dva nerezové bazény (plavecký a relaxační), které jsou propojeny skluzavkou, přelévavým vodopádem a mosty. V aquaparku se nachází celá řada atrakcí, jako např. dva tobogány, skluzavka, divoká řeka, vodní dělo, vodní chrlič, vzduchové lavice a lehátka, houpací hrnec, masážní trysky, proudový kanál, vodní ježek atd.

Aquapark je otevřen v červenu v čase 9:00-19:00 hod., v době letních prázdnin od 9:00 do 20:00 hod. a v září od 10:00 do 18:00 hod. V červenci a srpnu se koná večerní koupání v době 20:30-22:00 hod., které však může být v případě špatného počasí zrušeno. Základní vstupné činí 110 Kč, zvýhodněné vstupné pro děti do 15 let, studenty a seniory 80 Kč. Rodinná vstupenka stojí 225 Kč (2+1), 300 Kč (2+2) nebo 370 Kč (2+3). Rodinnou vstupenku lze zakoupit i na odpolední koupání od 16 hod. za zvýhodněnou cenu. Zákazníci si mohou zakoupit náramek pro předplatitele a využívat levnějších cen vstupů i dalších výhod.

V areálu se nachází volejbalové/nohejbalové hřiště, hřiště na beach volejbal a v neděli se cvičí aquaerobik. Pod aquaparkem je nově postaveno dětské hřiště a kolotoč. Občerstvení zajišťují čtyři stánky, pergola s posezením a bar s míchanými koktejly (*Letní aquapark*, 2015).

MOSiR Cieszyn

Koupaliště v polském Cieszyně je umístěno ihned za hranicí a je součástí organizace MOSiR (Městské sportovní a rekreační zařízení v Cieszyně). Nachází se zde plavecký bazén s tobogánem, menší bazén se skluzavkou pro děti a brouzdaliště.

V červnu je koupaliště otevřeno od 10:00 do 19:00 hod., v červenci 9:30-19:30 hod. a v srpnu od 9:30 do 19:00 hod. Otvírací doba koupaliště je závislá na povětrnostních podmínkách. Vstupenka stojí 6 PLN (38 Kč), zlevněná vstupenka 4 PLN (25 Kč) pro děti, studenty a důchodce. Děti do 3 let mají vstup na koupaliště zdarma. Pět vstupů je možné zakoupit za zvýhodněnou cenu 25 PLN, zlevněné pak za 15 PLN. Po 15. hodině zaplatí návštěvníci 3 PLN, zlevněný vstup 2 PLN.

V areálu jsou k dispozici dvě hřiště na plážový volejbal a stolní tenis. Bufet s terasou je umístěn v prvním patře hlavní budovy (*Kapielisko Miejskie*, 2015).

Služby vybraných letních koupališť v okolí jsou srovnány s koupalištěm, které provozuje SÚZ v následující tabulce.

Tab. 4.6: Analýza konkurence – letní koupaliště

	Třinec	Karviná	Havířov	Olešná	Cieszyn
Cena vstupenek	-	--	-	--	+
Otvírací doba	+	N/A	++	++	0
Bazény	0	+	++	+	-
Atrakce	-	++	++	+	-
Další služby	0	+	++	++	0
Sportovní nabídka	++	-	+	0	0
Drobné občerstvení	+	+	++	++	-
Parkovací místa	++	0	+	++	-

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.6 je patrné, že jsou na koupališti v Českém Těšíně nejnižší ceny vstupenek. Ostatní koupaliště ale nabízejí další otvírací dobu, více atrakcí a dalších doprovodných služeb. Na velmi dobré úrovni je koupaliště v Havířově a Aquapark Olešná. Koupaliště v Třinci a Karvině jsou poskytovanými službami srovnatelné s těšínským koupalištěm. Polské koupaliště sice nedisponuje moderními bazény a atrakcemi, ale láká zákazníky na nízké ceny vstupenek a velmi příjemné, klidné prostředí.

4.3.2 Zimní stadion

Zimní stadiony jsou v současnosti postaveny v každém větším městě. Pro analýzu konkurence bylo, stejně jako u koupaliště, vybráno pět zimních stadionů v okolních městech – Třinec, Karviná, Havířov, Frýdek-Místek a Cieszyn.

Třinec

V Třinci se nachází dva zimní stadiony, a to nově postavená *Werk aréna* a tzv. *Stará aréna*. Ve Werk aréně není vymezen žádný prostor pro veřejnost. Je možné si pouze pronajmout ledovou plochu za 2 800 Kč/hod. Ve staré aréně se koná veřejné bruslení jednou týdně - v neděli od 15:00 do 16:30 hod. Dospělí za hodinu a půl bruslení zaplatí 20 Kč, děti do 15 let i studenti 15 Kč a doprovod bez bruslí 10 Kč. Pronájem ledové plochy ve staré aréně stojí 2 000 Kč/hod. Rozpis obou ledových ploch na daný týden je uveden na internetových stránkách klubu. Rezervaci je možné provést telefonicky (*Klub » Stadion*, 2016).

Oba třinecké stadiony jsou využívány především hokejovým klubem, volných hodin k pronájmu je tedy velmi málo. Také hodina a půl veřejného bruslení týdně je pro třinecké obyvatele nedostačující. Existuje tady příležitost získat zákazníky z Třince a blízkého okolí.

STaRS Karviná

Zimní stadion v Karviné spadá pod Správu tělovýchovných a rekreačních služeb (STaRS). Za výhodu zimního stadionu lze považovat, že je součástí velkého sportovního komplexu, který nabízí možnost ubytování, stravování a využití dalších sportů jako tenis, badminton, stolní tenis, squash apod. Další předností je malá ledová plocha o rozměrech 15 x 9 metrů, kde probíhá výuka bruslení pro děti. Tuto ledovou plochu je možné si pronajmout za 240 Kč/hod, velkou plochu pak za 1 090 - 1 990 Kč dle vybraného času.

Bruslení pro veřejnost probíhá pravidelně v úterky a čtvrtky od 10:00 do 11:30 hod., soboty a neděle odpoledne. Rozpis hlavní ledové plochy je každý týden zveřejňován na internetových stránkách STaRS, program malé plochy je ale k dispozici pouze na vrátnici nebo případně na uvedeném telefonním čísle. Rezervace obou ledových ploch se provádí telefonicky. V letním období je k dispozici plocha pro in-line bruslení nebo hokej (*Zimní stadion*, 2016).

SSRZ Havířov

Provoz zimního stadionu v Havířově zabezpečuje příspěvková organizace Správa sportovních a rekreačních zařízení Havířov. V budově víceúčelové haly je k dispozici také bowling, stolní tenis a badmintonové hřiště. Cena pronájmu ledové plochy se pohybuje v rozmezí 1 200 - 2 200 Kč.

Veřejné bruslení probíhá v sobotu a neděli dle aktuálního rozpisu na daný týden. Dospělí zaplatí 40 Kč/100 min., děti do 12 let 30 Kč. V rámci veřejného bruslení je možné vypůjčit si brusle za poplatek 40 Kč a mimo veřejné bruslení pak za 100 Kč na den. Broušení bruslí probíhá ve víceúčelové hale každý den. Rozpis ledové plochy je na internetových stránkách umístěn ve formě pdf a není příliš přehledný. Rezervace se provádí telefonicky (*Víceúčelová hala*, 2014).

Frýdek – Místek

Provozovatelem Haly Polárky je společnost Sportplex Frýdek-Místek, s.r.o. Využití haly je víceúčelové, ale hlavním provozem je ledová plocha, kterou je možné po položení palubkové podlahy použít také pro míčové sporty nebo koncerty. Součástí haly je střelnice, badmintonové hřiště a stoly na stolní tenis. Pronájem ledové plochy činí 1 800 Kč/hod. do 22 hodin a 2 800 Kč/hod. po 22. hodině. Za poplatek 200 Kč je k dispozici pronájem hudby. Zákazníci využívající ledovou plochu si mohou zakoupit permanentky na 17 nebo 11 hodin.

Veřejné bruslení se koná pouze o víkendech, a to 1 hod. ranní bruslení rodičů s dětmi za 50 Kč pro jednoho rodiče a jedno dítě a odpoledne 1,5 hod. bruslení pro veřejnost za 40 Kč. Děti do 140 cm platí za 1,5 hod. bruslení pouze 30 Kč. V době veřejného bruslení je k dispozici půjčovna a broušení bruslí. Rozpis ledové plochy je uveden na webu na dva týdny dopředu. Rezervovat ledovou plochu si zákazníci můžou telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu denně od 6:00 do 22:00 hod. (*Hala Polárka*, 2016).

MOSiR Cieszyn

Víceúčelová hala v Cieszyně se nachází ihned za řekou Olší, tedy hranicí ČR a Polska, proto je velmi dobře dostupná pro obyvatele Českého Těšína. Hala spadá pod organizaci MOSiR (Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Cieszynie), která zajišťuje provoz městských sportovních a rekreačních zařízení v Cieszyně. Pronájem ledové plochy pro veřejnost a soukromé subjekty činí 300 PLN/hod. (cca 1 900 Kč).

Bruslení pro veřejnost je organizováno denně v dopoledních, odpoledních i večerních hodinách. Vždy, když není ledová plocha zarezervována pro pronájmy, je k dispozici veřejnosti. Doba bruslení veřejnosti se pohybuje v rozmezí 4-8 hod. denně. Rozpis je uveden na internetových stránkách vždy na daný měsíc. Vstup na veřejné bruslení stojí 5 PLN/hod. (cca 32 Kč), dětská i studentská vstupenka 3zł./hod. (cca 20Kč). Permanentka na 10 hod. je za zvýhodněnou cenu 40 PLN a pro děti 20 PLN.

V šatnách si zákazníci mohou uzamknout oblečení, boty a osobní věci do skříněk. Neustále k dispozici je také půjčovna i broušení bruslí (*Hala Widowiskowo-Sportowa*, 2015).

Tabulka 4.7 obsahuje srovnání vybraných faktorů zimního stadionu v Českém Těšíně a okolní konkurence.

Tab. 4.7: Analýza konkurence – zimní stadion

	Třinec	Karviná	Havířov	Frýdek-Místek	Cieszyn
Cena pronájmu	--	-	-	--	--
Provozní doba	+	0	++	++	0
Cena veřejného bruslení	+	-	-	-	0
Veřejné bruslení	--	0	-	-	++
Další služby	-	0	+	++	+
Rozpis ledové plochy	-	--	--	-	-
Další sporty	-	++	++	++	0
Parkovací místa	++	+	+	++	+

Zdroj: vlastní zpracování

SÚZ má nejnižší ceny pronájmu ledové plochy v okolí a v porovnání s ostatními stadiony také příznivé ceny veřejného bruslení. Více veřejného bruslení nabízí pouze zimní stadion v Cieszyně. Slabinou zimního stadionu v Českém Těšíně je omezená nabídka dalších sportovních aktivit a nedostatek doprovodných služeb, jako jsou půjčovna bruslí, pomůcky k výuce bruslení pro děti či broušení bruslí. Předností je však zveřejněný rozpis ledové plochy na celou sezonu. Nedostatek parkovacích míst se dá kompenzovat velkým parkovištěm u autobusového stanoviště nacházející se blízkosti zimního stadionu.

4.3.3 Víceúčelová hala

Víceúčelových hal či tenisových klubů je v okolí Českého Těšína celá řada. Tenis a jiné míčové sporty se dají provozovat v téměř jakékoliv hale či školní tělocvičně. Jelikož je hala v budově zimního stadionu využívána pouze pro tenis, v rámci analýzy bude srovnáváno šest sportovních areálů, které jsou vhodné pro závodní i amatérský tenis nebo případně další sporty. Tenisový kurt se stejným povrchem, tedy umělou trávou, nabízí areál Dělnická v Karvině a Tennis Hill Havířov.

STaRS Třinec

Víceúčelová hala o rozměrech 41,7 x 35,9 metrů s novým polyuretanovým povrchem nabízí podmínky pro všechny halové sporty. K dispozici jsou dva tenisové kurty. Hala je v provozu denně od 6:00 do 21:00 hod. Do 15 hod. stojí pronájem poloviny haly (1 tenisový kurt) 200 Kč a od 15. hodiny 300 Kč. Pro držitele karet Těšínské Slezsko Card připravila

společnost STaRS slevy. Halu si mohou zákazníci objednat telefonicky na recepci sportovního komplexu. Aktuální rozvrh obsazenosti haly je zveřejněn na internetových stránkách vždy na následující týden (*Sportovní hala*, 2015).

STaRS Karviná

Tenisová hala v Karviné je součástí víceúčelového komplexu nacházejícím se v budově zimního stadionu. V hale je možné si zahrát tenis (až 3 kurty), squash (2 kurty) i badminton (8 kurtů) nebo další míčové sporty – házená, kopaná, florbal apod.

Hala je k dispozici 24 hod. denně za cenu v rozmezí 200 – 420 Kč dle vybraného času (*Tenisová hala*, 2016).

Sportovní areál ZŠ Dělnická

Areál je součástí Základní školy Dělnická v centru Karviné a jsou zde k dispozici 3 tenisové kurty s umělou trávou, dvě hřiště na plážový volejbal, fotbalové hřiště s umělou trávou, atletická dráha, travnaté fotbalové hřiště a dvě tělocvičny vhodné pro další sporty.

V zimním období (v hale) stojí pronájem tenisového kurtu 260 Kč/hod. Hala je pro veřejnost v provozu ve všední dny od 14:00 do 22:00 hod. a o víkendech v čase 9:00-21:00 hod. Rezervace jednotlivých sportovních ploch lze provádět telefonicky nebo emailem. Obsazenost areálu je k dispozici na internetových stránkách na celou sezonu (*Sportovní areál*, 2016).

Vitality Slezsko

Sportovní areál ve Vendryni nabízí návštěvníkům 4 tenisové kurty v pevné hale s tenisovým povrchem rebound ace, ale také badminton, bowling, stolní tenis, fitcentrum a další venkovní aktivity jako minigolf, plážový volejbal apod. Dokonalé tenisové zázemí doplňuje sportovní obchod, půjčovna sportovních náčiní, vyplétání raket a restaurace.

Provozní doba tenisové haly je 6:00-24:00 hod. Ceny pronájmu se pohybují od 240 Kč do 550 Kč dle vybraného času. Zákazníci se stálým rezervovaným termínem mají zvýhodněné ceny. Rezervace lze provést pouze telefonicky nebo na recepci areálu (*Tenis*, 2014).

TK Havířov

V tenisovém klubu v Havířově je možné využít jeden antukový kurt a dva kurty s pevným povrchem. V areálu nejsou k dispozici žádné další sportovní aktivity, pouze klubovna s barem pro členy kluby a banketka vhodná na pořádání různých soukromých akcí.

Obě haly jsou v provozu 24 hod. denně. V závislosti na denní hodině je cena pronájmu ve výši 270 – 360 Kč. Objednávky tenisového kurtu se realizují telefonicky (*Tenisový klub Havířov*, 2016).

Tennis Hill Havířov

Tennis Hill Havířov je velmi mladým soukromým klubem zaměřeným primárně na tenis. V zimním období jsou v nafukovací hale k dispozici dva kurty s pevným povrchem. V rozsáhlém areálu se nachází také ubytování, restaurace, relaxační služby, tělocvična na badminton a tělocvična na stolní tenis. Veškeré sportovní vybavení je možné si zapůjčit.

Sportovní areál je v provozu denně od 8:00 do 23:00 hod. Hodina pronájmu tenisové haly do 13 hod. stojí 260 Kč a po 13. hodině pak 360 Kč. Rezervovat tenisový kurt je možné telefonicky nebo na recepci (*Tennis Hill Havířov*, 2015).

Následující tabulka obsahuje hodnocení faktorů okolních vybraných víceúčelových (tenisových) hal v porovnání s hřištěm v budově zimního stadionu.

Tab. 4.8: Analýza konkurence – víceúčelová hala

	Třinec	Karviná STaRS	Karviná Dělnická	Vendryně	TK Havířov TK	Havířov Tennis Hill
Cena pronájmu	0	0	+	--	-	-
Provozní doba	-	++	--	+	++	-
Počet kurtů	+	++	++	++	+	+
Další sporty	+	++	++	++	0	+
Rozpis haly	-	-	-	--	--	--
Občerstvení	++	+	0	++	+	++
Parkovací místa	++	+	0	+	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny pronájmu kurtu jsou obdobné jako v zařízeních stejného typu. Soukromé kluby však mají ceny o něco vyšší. Provozní doba areálů je různá, avšak zařízení stejného typu umožňují pronájmy již od 6:00 hod. Slabou stránkou víceúčelové haly v Českém Těšíně je pouze jeden tenisový kurt, nemožnost provozování jiných sportů a omezené občerstvení.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byly v rámci hodnocení organizace aplikovány vybrané metody strategické analýzy, a to PESTLE analýza, analýza interních faktorů podniku a analýza konkurence. Tato kapitola obsahuje vyhodnocení výsledků provedených analýz. Prostřednictvím souhrnné SWOT analýzy je provedeno hodnocení, na základě kterého jsou vypracovány návrhy a doporučení.

5.1 SWOT analýza

Následující SWOT analýza je souhrnem získaných poznatků předchozích analýz. Na základě analýzy vnějšího prostředí jsou definovány příležitosti a hrozby organizace. Z provedené interní analýzy a analýzy konkurence vyplývají silné a slabé stránky. Faktory SWOT analýzy jsou rozděleny do čtyř oblastí - poskytování služeb, marketing, finance a ostatní faktory (viz. Tab. 5.1 – 5.4) a následně ohodnoceny čtyřmi zaměstnanci organizace podle důležitosti od 1 do 5, kdy 1 znamená málo významný a 5 velmi významný. V tabulkách jsou uvedena průměrná hodnocení zaměstnanců, která však mohou být subjektivní z důvodu nízkého počtu hodnotitelů.

Tab. 5.1: SWOT analýza v oblasti poskytování služeb

Silné stránky	4,13	Slabé stránky	2,75
Široká sportovní nabídka	4,25	Žádné akce pro veřejnost	3,5
Dobrá dostupnost areálů	4,5	Nedostatek parkovacích míst	2,75
Zveřejněné rozpisy na celou sezonu	3,75	Omezená provozní doba	2,25
Vytíženost zařízení	4	Možnosti objednávání sportovních ploch	2
		Nevyužívání haly v létě	3,25
Příležitosti	3,4	Hrozby	2,56
Zkvalitnění služeb	4,25	Odchod stávajících zákazníků	2
Akce pro veřejnost	4	Méně volného času	2,75
Nové trendy ve sportu	2,5	Změna životního stylu – lidé méně	3,25
Zdravý životní styl	2,75	Stárnutí obyvatelstva	2,25
Rozšíření aktivit organizace	3,5		

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejvíce **silné stránky** v oblasti poskytování služeb byly hodnoceny široká sportovní nabídka a dostupnost areálů MHD i automobily. Sportovní areál je navíc také vhodný pro pořádání sportovních akcí, dětských příměstských táborů či soustředění sportovních klubů, koupaliště nabízí široké možnosti relaxace, ale i sportovní aktivity. Pozitivem je velmi vysoká

návštěvnost letního koupaliště a **vytíženost** ledové plochy i tenisové haly, které využívají stálí zákazníci. O možnostech využití ledové plochy i tenisové haly jsou zákazníci dobře informováni, jelikož jsou na webu zveřejněny rozpisy na celou sezonu.

Slabou stránkou je objednávání sportovních ploch, jelikož je možné pouze osobně nebo telefonicky. Nevýhodou organizace je **nedostatek parkovacích míst** především v blízkosti koupaliště, ale taky u zimního stadionu. Omezená provozní doba zimního stadionu znemožňuje mnoha zájemcům využívat ledovou plochu v nočních hodinách. Jako nejvíce slabá stránka byl hodnocen fakt, že SÚZ nepořádá **žádné akce** pro veřejnost a poté nevyužívání ledové plochy a tenisové haly v letním období.

Jako největší příležitosti lze identifikovat neustálé **zkvalitňování služeb** pro široký okruh obyvatelstva a **rozšíření aktivit** organizace, např. nabízet další sporty či služby, spolupracovat s městem a jinými institucemi při pořádání sportovních a kulturních akcí. SÚZ by mohla sama **pořádat akce** především pro mládež a širokou veřejnost. **Nové trendy ve sportu** mohou být pro organizaci také příležitostí, avšak pokud tyto trendy nezahrnou do své nabídky, promění se spíše v hrozbu. Obecně lidé dnes méně sportují, ale začíná se projevovat změna životního stylu obyvatel, tzn. **zdravý životní styl** a provozování různých pohybových aktivit. Je tedy zapotřebí podporovat aktivní trávení volného času.

Největšími hrozbami je pasivní **trávení volného času** či jeho nedostatek. V současné době je obecným trendem populace snižování pohybových aktivit. Jednou z příčin nevyužívání sportovních a rekreačních zařízení může být **nedostatek volného času zákazníků** především z důvodu vysokého pracovního zatížení. Dalším negativním trendem je **stárnutí obyvatelstva**, kdy podíl seniorů začne přesahovat v dané oblasti podíl dětí. Na druhou stranu aktivní senioři a pro ně vhodně vybrané aktivity mohou znamenat pro organizace příležitost.

Tab. 5.2: SWOT analýza v oblasti **financí**

Silné stránky	3,42	Slabé stránky	3,75
Regulace financí ze strany zřizovatele	3	Vysoké provozní náklady	3,75
Stabilní ekonomika	3,75	Omezené zdroje – rekonstrukce/inovace	4,25
Transfery města	3,5	Spolupráce s partnery	3,25
Příležitosti	3,75	Hrozby	3,58
Čerpání dotací (EU, města)	3,75	Nižší dotace – transfery	3,25
Pronájmy firmám	4,25	Zvyšování provozních nákladů	3,25
Sponzoring	4	Vysoké náklady na opravy a rekonstrukce	4,25
Růst výdajů domácností	3		

Zdroj: vlastní zpracování

Řízení finančních prostředků ze strany zřizovatele jsou silnou stránkou organizace, jelikož město Český Těšín dohlíží, zda jsou veškeré prostředky vynaloženy efektivně. Dobrá **ekonomická situace** v ČR a především rostoucí ekonomika jsou důležitým předpokladem k dalšímu rozvoji organizace. Jelikož **dotace** z města jsou stálým zdrojem financování provozu všech zařízení organizace, není tedy závislá pouze na výnosech z prodeje vlastních služeb a má tak stálý přísun finančních prostředků.

Velmi slabou stránkou jsou **vysoké provozní náklady** sportovišť, které pohltí velkou část finančních prostředků z dotací, a nezbývá tak dostatek zdrojů na rekonstrukce a inovace zařízení. Přestože se organizace zabývá reklamní činností, **spolupráce s partnery** v této oblasti není příliš rozvinutá. Pronájmy reklamních ploch by mohly do rozpočtu přinést navíc nemalé finanční prostředky.

Velkou příležitostí jsou **nové programy čerpání dotací z EU nebo města**. Využívání dotací, které nabízí EU, Moravskoslezský kraj nebo město Český Těšín je velmi účinné. Organizace by mohla požádat o různé dotace především na rekonstrukce technologických zařízení. Český Těšín nabízí účelové dotace na sportovní a jiné aktivity nebo akce v rámci prevence kriminality. Dotací města by bylo vhodné využít při pořádání akcí pro mládež a veřejnost. S reklamní činností svým způsobem souvisí také **pronájmy firmám**. Za umístění reklamního banneru v areálech může SÚZ nabídnout pravidelné rezervace jednotlivých ploch nebo případně lepší ceny pronájmů. Jelikož se jedná o městem zřízenou organizaci, ceny pronájmů by se měly nastavit o něco níže, než ceny konkurentů ze soukromé sféry. Zákazníkům využívajícím pravidelné pronájmy, je vhodné nabídnout výhodnější cenu, a tím si udržet pravidelný příjem finančních prostředků a co nejvyšší využívání zařízení. Další možností je oslovit velké firmy v okolí s žádostí o finanční příspěvek. Ve sportovním odvětví je **sponzoring** velmi často součástí příjmu do rozpočtu podniku, které se dají účelně využít např. na provoz a drobné rekonstrukce areálů nebo pořádání akcí pro veřejnost. S růstem ekonomiky souvisí **růst výdajů domácností**, dá se tedy předpokládat, že areály budou navštěvovat stávající i noví zákazníci.

Případnou hrozbou mohou být **nižší dotace** města např. z důvodu investice do jiných oblastí. Používání zastaralých technologií zejména na zimním stadionu se **zvyšují provozní náklady**. Také ceny energií či vodného a stočného neustále rostou, což vede ke zvyšujícím se nákladům celé organizace. Nezůstává tak dostatek finančních prostředků na rekonstrukce a zlepšování nabídky služeb. Jako největší hrozba byly hodnoceny rostoucí náklady na **opravy a rekonstrukce**.

Tab. 5.3: SWOT analýza v oblasti **marketingu**

Silné stránky	3,5	Slabé stránky	2,75
Příznivé ceny pro zákazníky	4,25	Nedostatečná reklama	4
Reklamní činnost – vedlejší činnost	2,75	Webové stránky	2,75
		Komunikace se zákazníky	2
		Profil na sociálních sítích	2,5
		Identifikace zákazníků	2,5
Příležitosti	3,58	Hrozby	2,75
Vylepšení web. stránek + rezervace	3,5	Špatné reference zákazníků	2,25
Komunikace se zákazníky	3,75	Nedostatečná informovanost veřejnosti	3,25
Nabídka reklamních ploch	3,5		

Zdroj: vlastní zpracování

Ve srovnání s konkurencí má SÚZ velmi **příznivé ceny pro zákazníky**. Ceny vstupenek na letní koupaliště a zejména pronájmy ledové plochy jsou nejnižší v okolí. Silnou stránkou organizace je také vedlejší činnost, tedy **reklamní činnost**, která umožňuje širší aktivity organizace a navázání spolupráce s partnery.

Největší slabinou je **nedostatečná reklama** – na internetových stránkách je malé množství informací týkajících se areálů a jejich provozu. Také propagace sportovních akcí je slabá a v některých případech i pozdě realizovaná. Tímto organizace přichází o nové zákazníky a kladné reference. **Webové stránky** jsou pro současnou dobu zastaralé a málo přehledné. Organizace nemá žádnou zpětnou vazbu od zákazníků. Celkově **komunikace se zákazníky** není příliš rozvinutá, což potvrzuje i absence profilu na sociální síti. Dalším nedostatkem je **identifikace zákazníků**. Vedení SÚZ nemá přehled, jaké kategorie zákazníků navštěvují jednotlivé areály. Což je důležité při tvorbě strategie a rozhodování o nabízených službách.

Příležitostí, jak se zviditelnit a také lépe komunikovat se zákazníky, je vylepšení **internetových stránek s rezervačním systémem** pro pohodlnější objednávání jednotlivých sportovních ploch. Komunikaci také podpoří vytvoření profilu na sociálních sítích, zřízení e-mailu pro informativní účely nebo příležitostné dotazníky pro zákazníky. Vytvoření **nabídky reklamních ploch** s příznivými cenami je příležitostí, jak získat dodatečné finanční prostředky.

Pověst organizace mohou ohrozit špatné **reference zákazníků**. Proto je potřeba věnovat pozornost námitkám a stížnostem zákazníků a snažit se zjistit jejich potřeby i požadavky. **Nedostatečné informace** o provozní době, různých změnách či akcích odradí veřejnost v dalších návštěvách sportovních areálů. V případě různých změn a akcí je potřeba obyvatele informovat vhodným způsobem a zejména s předstihem.

Tab. 5.4: SWOT analýza **ostatních faktorů**

Silné stránky	4,25	Slabé stránky	3,75
Přizpůsobiví zaměstnanci	3,75	Obtížné prosazování změn na straně zřiz.	3,75
Management ochotný pracovat	4,5	Nestanovené cíle a vize	4
Rychlá reakce na havarijní události	4	Špatný stav technologických zařízení	3,75
Vlastní zajištění oprav	4,75	Sezónní provoz	3,5
Příležitosti	3,42	Hrozby	3,67
Klimatické změny	2,75	Havárie zařízení s negativními následky	4
Zvýšení technické úrovně zařízení	4	Okolní i nová konkurence	3,25
Růst pracovní úrovně zaměstnanců	3,5	Špatné počasí	3,75

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější silnou stránkou organizace jsou dle hodnocení **zaměstnanci** a s nimi související zajištění oprav. Pracovníci se rychle přizpůsobují změnám, plní úkoly jakéhokoliv druhu a velmi rychle reagují na případné havarijní nebo neočekávané události. **Management** je ochotný pracovat a neustále zlepšovat služby pro obyvatele města i blízkého okolí. Různé kvalifikace zaměstnanců jsou předpokladem pro **vlastní zajištění oprav**, a to v rámci pracovní doby. Pokud to není nezbytně nutné, není zapotřebí využívat k opravám jiných firem.

To, že je organizace zřízena městem, má mnoho výhod, ale také nevýhody. **Prosazování** různých **změn** je pro vedení organizace velmi obtížné a bylo hodnoceno jako velmi významná slabá stránka v této oblasti. Jakékoliv změny i návrhy musí být projednávány a následně schváleny radou města, což je zdlouhavý proces a ne vždy s kladným vyjádřením. Největší slabinou jsou pouze **krátkodobé** (na jedno funkční období) **vize** ze strany zřizovatele. Organizace nemá stanoveny žádné cíle ani vize. Nedostatkem je také špatný až havarijní stav technologických zařízení, na které při rekonstrukcích z dotací EU nezbyly finanční prostředky, resp. v rámci rekonstrukce byly stanoveny jiné priority. Areály jsou využívány pouze několik měsíců v roce, a tím klesá jejich využití. Sezónní provoz je pro letní koupaliště typický, avšak zimní stadion by mohl být využíván v letním období.

Jako nejvýznamnější příležitostí bylo označeno **zvyšování technické úrovně zařízení**, které pomůže snížit provozní náklady a přispěje ke zkvalitnění služeb pro obyvatelstvo. Jelikož jsou zaměstnanci velmi přizpůsobiví, lze zajistit růst jejich **pracovní úrovně** zejména prostřednictvím různých školení a rekvalifikačních kurzů. **Klimatické změny** jsou příležitostí ke zvýšení návštěvnosti. Horká léta přilákají obyvatele na koupaliště a naopak teplejší zimy bez sněhu neumožňují lyžování, sáňkování apod., lidé proto mohou chodit alespoň bruslit.

V důsledku špatného stavu technologických zařízení hrozí především na zimním stadionu **havárie** s negativními následky na zdraví obyvatel. V dnešní době je **konkurence** skutečně velká a v okolí existuje mnoho zařízení nabízejících podobné služby, což může

způsobit odliv stávajících zákazníků. Důležité je konkurenci sledovat, zaměřit se na jejich cenové nabídky a návštěvnost, a v neposlední řadě zjistit, proč zákazníci využívají jejich služeb. Je potřeba zákazníkům poskytnout co nejlepší nabídku kvalitních služeb za dostupné ceny a tyto služby podpořit odpovídající formou propagace. Hrozbou, kterou organizace nemůže ovlivnit, je **špatné počasí**. Počasí má vliv zejména na návštěvnost letního koupaliště a v konečném důsledku tržby z prodeje vstupenek tvořící největší část příjmů do rozpočtu organizace. Sportovní areál na Frýdecké ulici není v případě špatného počasí také příliš využíván. Na druhou stranu horké dny ovlivňují provoz chladících zařízení zimního stadionu, což vede ke zvyšujícím se provozním nákladům.

Z nejsilnějších slabých stránek jsou zpracovány některé návrhy a doporučení, jiné návrhy přispějí k udržení či posílení silných stránek podniku. Využití příležitostí povede v konečném důsledku také k eliminaci slabých míst.

5.2 Návrhy a doporučení

V této kapitole je doporučena strategie organizace reagující na nedostatky vyplývající z předešlých zpracovaných analýz. Dále jsou definovány klíčové hodnoty, vize, poslání i cíle organizace a také návrhy a doporučení vycházející se SWOT analýzy.

Přestože slabých stránek je, co se počtu týče více než silných, nejsou tolik významné. Dle hodnocení silné stránky převažují nad stránkami slabými v oblastech poskytování služeb, marketingu a ostatních faktorů. Pouze v oblasti financí byly identifikovány jako významnější slabé stránky. Příležitosti a hrozby jsou celkově hodnoceny jako velmi vyrovnané. V oblasti poskytování služeb, marketingu a financí byly příležitosti posuzovány jako důležitější než hrozby. Nejvýraznější hrozby byly identifikovány v oblasti ostatních faktorů.

Pokud organizace vyhodnotí, že hrozby nepředstavují přílišné riziko, bylo by na místě zvolit růstově orientovanou strategii maxi – maxi (SO), tedy využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala příležitosti. V případě, že budou slabá místa představovat příliš velké riziko, by byla vhodnější strategie mini – maxi (WO) maximalizující příležitosti, které vedou k eliminaci slabých míst. Cílem je překonání slabých stránek tak, aby bylo možné využít příležitosti.

Z pohledu Porterových generických strategií, by bylo na místě aplikovat strategii zaměření. Cílem této strategie je najít způsob, jak se odlišit od konkurence, což znamená zaměřit se na úzký segment zákazníků, kterým budou služby poskytovány. V tomto případě se jedná především o různé skupiny obyvatel Českého Těšína a blízkého okolí, tedy např. mládež, seniory, rodiny s dětmi, sportovní kluby, apod.

Klíčové hodnoty, vize, poslání a cíle organizace

Jelikož Správa účelových zařízení nemá stanoveny žádné vize, poslání ani cíle, v této podkapitole jsou obsaženy návrhy klíčových hodnot, vize, poslání a cílů. Město Český Těšín má stanoveny pouze krátkodobé vize (na jedno volební období, ze kterých však lze vycházet, protože činnost organizace by měla souviset s plány a představami zřizovatele.

Klíčové hodnoty: služba občanům, kvalita a příjemné prostředí.

Vize: Být spolehlivou organizací poskytující příjemné místo pro aktivní i pasivní odpočinek a nabízet nejlepší služby v tomto odvětví.

Poslání: Volnočasové aktivity a rekreace skutečně pro každého!

Cíle: Provozovat, udržovat a modernizovat tělovýchovná a rekreační zařízení města.
Neustále zkvalitňovat poskytované služby, zvýšit spokojenost zákazníků a snažit se naplňovat jejich očekávání a požadavky.
Vytvářet příjemné a bezpečné prostředí k provozování volnočasových aktivit pro veřejnost a zejména pak mládež.
Vytvářet zázemí pro školy, dětské tábory a sportovní kurzy.
Pořádat v našich areálech veřejné sportovní a volnočasové akce.
Zaktivnit život seniorům.
Zapojit se do programu prevence kriminality města Český Těšín.

Oblast poskytování služeb

Zpětná vazba ze strany zákazníků

Doposud nemá organizace od návštěvníků příliš mnoho reakcí. V letním období přijme městský úřad několik málo námitek týkajících se provozu koupaliště, které pak předává vedení SÚZ. Pracovníky organizace však zajímá, jaké potřeby a požadavky zákazníci mají a co by chtěli zlepšit. Zpětnou vazbu je zákazníkovi vhodné nabídnout ve chvíli, kdy areál navštěvuje a využívá služeb. Jednou z možností je umístění **schránek na připomínky**, návrhy či stížnosti ve všech areálech. Jednoduchou formou získávání názoru zákazníků je **dotazování na sociální síti**. Někteří nespokojení návštěvníci napíší zpětnou vazbu i sami, ale zpočátku je potřeba se zeptat. Další možností je vytvořit **dotazníky spokojenosti** a umístit je v tištěné podobě v jednotlivých areálech nebo na internetových stránkách organizace.

Jedině zákazník a informace přicházející od něj mohou napovědět, zda jsou služby poskytovány správně. Připomínky zákazníků jsou velice přínosné, protože mohou být zdrojem k získání nových nápadů na vylepšení stávajících služeb a také podkladem k eliminování chyb.

Nabídka pro základní a střední školy

Před zahájením sezony jednotlivých areálů by bylo vhodné informovat školy v Českém Těšíně a nabídnout jim prostor pro sportovní aktivity. Také v případě pořádání akcí pro veřejnost je zapotřebí informovat školy i školky (dle charakteru akce). Bylo by na místě získat kontakt na kompetentní osobu z každé školy, se kterou by se komunikovalo a která by předávala nabídky do všech tříd.

Pořádání akcí v areálech

SÚZ v současné době nepořádá žádné akce pro veřejnost. Areály však nabízejí široké možnosti pro různé sportovní, volnočasové i kulturní akce, které by organizaci zviditelnily. Do areálů, ve kterých se něco děje, je pak snadnější přilákat nové návštěvníky, ale také potencionální sponzory.

Letní koupaliště je v provozu pouze tři měsíce, avšak i po tuto dobu lze uspořádat několik akcí pro veřejnost. Rizikem je špatné počasí, což může eliminovat náhradní termín akce, který by byl včas zveřejněn. Sezona je zahájena nejpozději na den dětí, tedy 1. června. V tento den se na úvod sezony nabízí akce na **Mezinárodní den dětí**. Častokrát

připadá MDD na všední den, avšak vhodnější by bylo uspořádat akci o víkendu. Děti by jistě uvítaly vstup zdarma, soutěže o ceny a různé atrakce jako např. skákací hrad, trampolíny nebo vodní fotbal. Co se týče sportovních akcí, lze uspořádat **turnaj v plážovém volejbalu** nebo **závody v plavání**, závody na lehátkách pro děti apod. Nabízí se také pořádání pravidelných hodin **aqua aerobiku** nebo různých **fitness** skupinových cvičení, ať už před otevřením (po uzavření) koupaliště pro úzký okruh zákazníků nebo během provozu koupaliště pro veřejnost.

Na ledové ploše **zimního stadionu** jsou široké možnosti k pořádání akcí jak v době veřejného bruslení, tak v jiných termínech. Jednou z akcí pro veřejnost v rámci veřejného bruslení by mohly být např.: **bruslení za vysvědčení** (děti, které přinesou ukázat vysvědčení nebo jeho kopii se samými jedničkami, mají vstup zdarma), **Valentýn na ledě**, **Ples** na bruslích, maškarní ples nebo **karneval** na ledě, **Velikonoční bruslení**, **Halloween** aneb strašidelné bruslení, **Mikuláš** na bruslích nebo bruslení **na sv. Štěpána**.

V letním období je místo ledové plochy položen umělý povrch, na kterém se dá hrát florbal, in-line hokej, fotbal apod. Plocha by se dala využít pro pořádání **turnajů** v různých sportech, **veřejné in-line bruslení**, které by mohlo být využíváno především v případě špatného počasí, ale také pro pořádání malých koncertů.

Sportovní areál na Frýdecké ulici nabízí největší možnosti, co se týče sportovních aktivit. Je tedy vhodný pro **turnaje** v různých sportech jako např. fotbal, nohejbal, volejbal, basketbal apod. Bylo by přínosné zapojit i školy a ve spolupráci s nimi uspořádat sportovní dny pro děti nebo závody. Rozsáhlý areál splňuje podmínky i pro podzimní **drakiádu**. BMX dráha by se dala využít pro amatérské **RC závody**, tedy závody modelů autíček na dálkové ovládání.

V zimním období by se v případě bohaté sněhové nadílky mohla na asfaltových oválech vytvořit běžecká stopa pro amatérské běžkaře a případně běžkařské závody pro děti či dospělé.

Všechny tři areály disponují podmínkami pro uspořádání **fitness dne**. Stále oblíbenější jsou i víkendové **fitness maratóny**.

Letní koupaliště – další návrhy

Koupaliště se i v případě hezkého počasí zavírá ve 20:00 hod., resp. v 19:00 hod. Stálo by za zkoušku v horkých letních dnech zavést např. 2x týdně **večerní plavání**.

Z analýzy konkurence vyplynulo, že jsou na koupališti stanoveny příliš nízké ceny vstupenek, a to zejména pro rodiny. Bylo by vhodné vytvořit odlišné **ceny vstupenek pro rodiny** s jedním, dvěma a třemi dětmi, a to např. následovně:

2+1	120 Kč (ušetří 30 Kč)	nebo	2+1	120 Kč (ušetří 30 Kč)
2+2	140 Kč (ušetří 40 Kč)		2+2	150 Kč (ušetří 30 Kč)
2+3	160 Kč (ušetří 50 Kč)		2+3	180 Kč (ušetří 30 Kč)

Pokud by došlo pouze ke zdražení vstupenek pro rodiny se dvěma dětmi na 140 Kč, dá se předpokládat zvýšení celkových tržeb o 4-5%. Mohlo by se také uvažovat o zvýšení cen vstupů pro **děti** ve věku 6-18 let a **seniory** z 30 Kč na 40 Kč. Každé zvýšení cen však vnímají zákazníci velmi negativně, proto je nutné zajistit, aby kvalita služeb odpovídala vyšším cenám. Resp. po zvýšení cen je nutné zákazníkům poskytnout kvalitnější stávající či nové služby.

V loňské sezoně bylo na koupališti z důvodu špatného technického stavu zrušeno **dětské hřiště**. Před areálem se sice nachází dětské hřiště, avšak po vstupu na koupaliště již není možné opakovaně vcházet a vycházet. Průlezky a hřiště schází zejména nejmenším návštěvníkům. Výrobci hřišť je v okolí celá řada, ale velmi hezká dětská hřiště z dřevěných materiálů nabízí např. firma Hybaj (viz. příloha č. 7). Z široké nabídky je možné vybrat buďto jednoduché průlezky nebo větší sestavy, které lze různé kombinovat a postupně dokupovat.

Tato firma vyrábí také fitness stezky a různé hřiště pro venkovní cvičení (outdoor workout). Street **workoutová hřiště** jsou mezi dospělými a mládeží stále oblíbenější. Nejen, že si mohou zacvičit s vlastní vahou těla zdarma, ale především venku. Na obrázku v příloze č. 7 jsou znázorněny celé sestavy pro cvičení, avšak dostupné jsou také jednotlivé překážky, hrazdy, lavice a mnoho dalších.

Zimní stadion – další návrhy

Veřejné bruslení probíhá již několik let ve stejných časech. Přes týden je bruslení příliš brzy odpoledne (viz. Příloha č. 5b) a nemůže se ho zúčastnit pracující veřejnost. Stálo by za zkoušku zorganizovat v některých dnech bruslení i v **pozdějších hodinách**. Naopak v ranních hodinách nebo o víkendu bruslení pro **rodiče s dětmi**. SÚZ by mohla zakoupit několik **pomůcek k výuce bruslení**, které by využívaly nejmenší děti. Na trhu jsou k dostání dřevěné figury jako tučňák, panda nebo lední medvěd, ty jsou však dosti drahé. Pro začátek by stačila tzv. plastová chodítka, jejichž cena se pohybuje od 600 do 1 000 Kč.

Pro lepší využívání plochy zimního stadionu v letním období je možnost zakoupení **badmintonových kurtů** nebo **pingpongových stolů** a zkusit tak přilákat zákazníky i na tyto aktivity. Nový badmintonový kurt vyjde i s montáží na 60 – 70tis. Kč, výrobci garantují bez údržby životnost 10 let. Dají se však koupit i použité kurty po různých turnajích za výhodnější ceny. Ceny stolů na stolní tenis do interiéru se pohybují v rozmezí 3 500 Kč – 8 000 Kč.

Jelikož není ani tenisová hala v letním období příliš využívána, jednou z možností by bylo snížit ceny pronájmu od měsíce května do konce srpna např. na 200 – 250 Kč po celý den.

Zákazníci za pronájem ledové plochy a především měsíční předplatitelé tenisové haly platí nemalé finanční částky. Ale ani jednorázoví zákazníci nemají vždy připravené peníze v hotovosti. Platby by usnadnil univerzální **platební terminál**, který lze propojit se současným platebním systémem.

Oblast financí

Tato oblast je velmi stabilní, jelikož je organizace zřízena městem, a proto jsou transfery z města stálým zdrojem peněžních prostředků. Organizace není závislá na výnosech z prodeje služeb a nemusí se obávat nedostatku financí na provoz. Náklady na provoz sportovišť stále rostou, a proto není město schopné financovat veškeré rekonstrukce areálů a technologických zařízení. Je proto důležité stále sledovat nové programy čerpání dotací zejména EU a snažit se získat dodatečné finanční prostředky právě z těchto zdrojů. Vysoké náklady na provoz a opravy je možné omezit pouze prostřednictvím rekonstrukcí stávajících starých technologických zařízení.

Různých dotací či programů by bylo vhodné využít také na vzdělávání zaměstnanců. Mimo každoroční školení, které zaměstnanci musí povinně absolvovat, je důležité také prohloubení kvalifikace pracovníků. Využití této příležitosti by vedlo především ke zvyšování pracovní úrovně zaměstnanců a navíc by organizace ušetřila nemálo finančních prostředků.

Další z možností jak získat dodatečné finanční prostředky ke zlepšování služeb, pořádání akcí a prostředí všech areálů, je sponzoring. Sponzoring se týká marketingu, proto je uveden v následující oblasti.

Oblast marketingu

Reklamní činnost

SÚZ má v oblasti reklamy mezery, jelikož tato činnost nevykazuje téměř žádné příjmy. Sportovní areály mají mnoho možností pro umístění reklam, ze kterých by mohly v budoucnu plynout finanční prostředky – brány a ploty u vstupu letního koupaliště, mantinely ledové plochy nebo tribuny zimního stadionu a oplocení areálu sportoviště na Frýdecké ulici. Dosud byly stanoveny pevné ceny 3 000 Kč/m² na rok. Lepší by však bylo, aby se ceny reklamních ploch odvíjely podle velikosti, umístění či možností jednotlivých podniků a podnikatelů. Pronajímatelé často uvádí ceny dohodou. Vhodné je umístit loga sponzorů s odkazy na jejich internetové stránky také na web SÚZ. Organizace může podnikům nabídnout benefity ve formě slev vstupů do areálu či slevy na pronájem další plochy v jiném areálu.

SÚZ by měla vytvořit návrh cen reklamních ploch, umístění reklam a přímo oslovit potencionální partnery, a to osobně, telefonicky, prostřednictvím mailu nebo dopisu. Ideální by bylo rozeslat nabídku reklamních ploch v tištěné formě a po pár dnech zatelefonovat zástupcům jednotlivých podniků, zda je nabídka zaujala a uvažují o spolupráci.

Druhou oblastí je **žádost o sponzoring**, tedy konkrétně finančních prostředků na rekonstrukci/vybudování nových atrakcí či podporu akcí, které by se v areálech pořádaly. Loga partnerů by pak byla umístěna na plakátech těchto akcí a v areálech, avšak pouze po dobu konání akce. V těchto případech je vhodnější osobní kontakt se zástupci vybraných podniků. Sponzoring se prolíná také s oblastí financí, jelikož organizaci zajistí dodatečné finanční prostředky.

Komunikace se zákazníkem

Jelikož je organizace zřízena za účelem poskytování služeb zákazníkům, je zapotřebí s nimi také komunikovat a dostatečně je informovat o provozu jednotlivých areálů, případných změnách, akcích, apod.

Profil na sociální síti

Sociální sítě jsou fenoménem současné doby, mezi trojici nejznámějších patří LinkedIn (pro navazování pracovních vztahů), Facebook a Twitter (v ČR se příliš neuchytil). Dnes lidé používají denně **Facebook**, proto by bylo dobré vytvořit SÚZ profil právě na této sociální síti.

Facebook zajišťuje snadnou komunikaci se zákazníky a prostřednictvím příspěvků je možné zákazníky informovat. Je však nutné pověřit jednoho pracovníka, který bude správcem profilu a bude informace na sociální síť pravidelně vkládat.

Internetové stránky

Každá solidní organizace by v dnešní době měla mít svou internetovou stránku, kde mohou potencionální zákazníci najít důležité informace nebo kontakty. Internet je také mocným prostředkem ke zviditelnění organizace. Jako první je potřeba stanovit účel a funkci stránek, což je především informovat zákazníky. V současnosti by stránky měly být přizpůsobené pro chytré telefony a tablety, jelikož lidé tráví čím dál tím více času sledováním internetu na těchto mobilních zařízeních. Dalším požadavkem je jednoduchá správa a aktualizace pro zaměstnance, aby mohli kdykoliv přidávat či měnit informace a jednoduše vkládat aktuality.

Stránky by měly být jako doted' rozděleny na tři podstránky – koupaliště, zimní stadion a sportoviště Frýdecká. Na úvodní stránce je zapotřebí uvést obecné informace o organizaci, kontakty na všechny areály i pracovníky, ale také e-mail určený pro dotazy zákazníků. Stránka každého areálu bude obsahovat důležité informace - provozní dobu, ceník, kontakty a aktuální fotografie. U koupaliště bude uvedeno, zda je daný den otevřeno a teplota vody v bazénech.

Mnoho uživatelů si udělá názor o důvěryhodnosti organizace na základě jejich internetových stránek, proto je důležité se na tuto oblast více zaměřit a pověřit osobu, která bude informace na stránkách pravidelně aktualizovat. V případě vytvoření firmou se takovéto stránky i s rezervačním systémem mohou vyšplhat na několik desítek tisíc (odhadem 40-60 tis. Kč). SÚZ nemá k dispozici dostatek volných finančních prostředků, proto bude výhodnější oslovit soukromé osoby či studenty, kteří jsou ochotni organizaci pomoci a stránky i s rezervacemi udělat za podstatně nižší cenu.

Rezervační systém

Stále oblíbenější mezi zákazníky jsou rezervace přes internet, jelikož se jedná o rychlý a pohodlný způsob objednávání v kteroukoliv denní hodinu. Online rezervace by mohla využívat i SÚZ pro ledovou plochu a víceúčelovou halu. Proto je důležité navrhnout nové webové stránky tak, aby umožňovaly i fungování online rezervací. Užitečná je registrace uživatelů a vyplnění jejich kontaktních údajů, na které se organizace v případě jakýchkoliv problémů týkajících se rezervovaných hodin může obrátit.

Zavedení online rezervací víceúčelové haly sebou nenese žádné komplikace. Zákazníci si můžou objednat tenisový kurt po 30 minutových blocích. V případě ledové plochy je to složitější. V současné době nejsou vymezeny časové úseky k pronájmu. Jedna skupina si objedná plochu na hodinu, jiná na hodinu a půl, další skupina na 50 či 100 minut. Příčinou je rozdílný ceník pro pronájem ledové plochy na 50 min. a 60 min. Aby mohl být naprogramován rezervační systém a fungoval bez problémů, musí být ceník zjednodušen a sjednoceny časové úseky k objednávání. Proto by muselo dojít ke zrušení částky za 50 min. pronájmu. Cena pak bude uvedena za jeden patnáctiminutový blok, a to 350 Kč nebo zvýhodněná sazba 200 Kč v dopoledních hodinách (viz. příloha č. 5c). Zájemci si tedy budou moct objednat ledovou plochu jako libovolné množství patnáctiminutových bloků. Po každém bloku pronájmu však musí nastat přestávka pro úpravu ledu, což musí být v systému také ošetřeno.

Aby správce zimního stadionu nemusel každou chvíli sledovat rozpis, je vhodné navrhnout také aplikaci či jiný způsob, který jej upozorní v případě vytvoření rezervace prostřednictvím internetu.

Identifikace zákazníků

Pro organizaci by byla přínosem **větší segmentace** zákazníků, která souvisí se strategií zaměření. Prostřednictvím segmentace se přizpůsobují aktivity organizace jednotlivým skupinám zákazníků, které mají odlišné potřeby. Rozdělení zákazníků dle jednotlivých skupin by měly být nápomocné nové elektronické pokladny, kde je možné rozdělit zákazníky do mnoha kategorií. Čas od času je dobré zjistit, odkud zákazníci přicházejí, zda se jedná o obyvatele Českého Těšína nebo jiných okolních měst či obcí. Členění zákazníků pak může pomoci organizaci při rozhodování, jaké služby zavést (např. zda vybudovat na koupališti dětské hřiště nebo masážní trysky pro seniory).

Pro každou skupinu zákazníků je pak také zapotřebí vybrat vhodnou formu komunikace a **způsoby informování**. Mezi nejvíce používané způsoby patří letáky, plakáty apod., které plní naše poštovní schránky, začínají být na obtíž a končí v koši. Informování zákazníků se nyní přesouvá na internet. Informace se dají posílat prostřednictvím sms nebo e-mailu, který ale zákazníci musí dát organizaci dobrovolně. Aktuality je přínosné umísťovat na webové stránky i Facebook. V případě starší generace nevyužívající denně internet je na místě inzerce v regionálním tisku, využívání nástěnek a vyvěšení plakátů na frekventovaných veřejných místech.

Oblast ostatních faktorů

Na úvod této kapitoly byly navrženy **klíčové hodnoty, vize a cíle** organizace. S těmito návrhy může organizace dále pracovat a zajistit, aby byli všichni zaměstnanci seznámeni se stanovenými cíli

Velkým pozitivem jsou **vedoucí pracovníci** a také **zaměstnanci**, kteří se dokáží rychle přizpůsobovat novým úkolům a činnostem. Z důvodu rozdílných kvalifikací dokáží zaměstnanci zajistit sami většinu oprav. S takovými zaměstnanci se dá velmi dobře pracovat. Důležité je neustále **rozšiřovat kvalifikace pracovníků** s předpoklady dobré pracovní výkonnosti a podporovat jejich zájem o různé kurzy či školení. Dále také **povzbuzovat** jejich **tvůrčí myšlení** (např. nechat je hledat řešení různých situací, samostatně plnit úkoly, zavést boxy na nápady) a tyto nápady vhodně ocenit buďto prostřednictvím mimořádných odměn, jiných zaměstnaneckých výhod nebo veřejné pochvaly.

Sezónní provoz jednotlivých zařízení a klimatické faktory organizace ovlivnit nemůže, avšak může zákazníkům nabídnout jiné sportovní aktivity či trávení volného času. Jednotlivé návrhy rozšíření nabídky aktivit byly uvedeny v oblasti poskytování služeb.

6 Závěr

Tématem diplomové práce byla identifikace příležitostí a hrozeb příspěvkové organizace. Tato práce byla zpracovávána pro organizaci, která působí v oblasti poskytování volnočasových aktivit a provozování sportovních a rekreačních zařízení.

Cílem práce bylo prostřednictvím strategické analýzy identifikovat příležitosti a hrozby organizace. Na základě zjištěných poznatků poté vypracovat návrhy a doporučení, které příležitosti může organizace využít a jak by mohla eliminovat případné hrozby. Pro zpracování vhodných návrhů bylo nezbytné provést také analýzu silných a slabých stránek.

Zdrojem informací pro teoretickou část diplomové práce byla především odborná literatura. Internetové zdroje, statistiky a konzultace s vedením organizace poskytly důležité podklady pro vypracování praktické části. V rámci analýzy makrookolí byly prostřednictvím PESTLE analýzy definovány faktory působící na organizaci zvenku, které však nemůže organizace ovlivnit, ale mohou mít dopad na její fungování. Dále byla provedena analýza konkurence a analýza interních faktorů organizace, která přiblížila její fungování uvnitř.

Nejvýznamnější faktory z předchozích analýz byly uvedeny v souhrnné SWOT analýze. Faktory nacházející se ve SWOT analýze byly ohodnoceny vedoucími pracovníky organizace. Z hodnocení vyplynulo, že i přes několik negativních faktorů převažují silné stránky a příležitosti. Organizace by se tedy měla soustředit na udržení a rozvoj silných stránek a snažit se využít příležitosti, což v konečném důsledku povede k eliminaci slabých stránek. Na základě výsledků této analýzy byla navržena růstově orientovaná strategie a definována doporučení, která by mohla vést ke zlepšení fungování organizace.

Jelikož organizace spravuje koupaliště, zimní stadion s víceúčelovou sportovní halou a sportoviště, pro každý z těchto areálů by bylo možné navrhnout mnoho dalších zlepšení. Důležité je tedy stanovit priority jak celé organizace, tak také jednotlivých areálů. V průběhu psaní diplomové práce již byly některé návrhy zařazeny. Neustále se pracuje na nových webových stránkách i online rezervačním systému. Se zavedením rezervací přes internet (v prosinci 2015) se ve víceúčelové hale více obsazují termíny od 22 do 24 hod. (viz. graf 4.15).

Toto odvětví je charakteristické neustálými změnami a inovacemi nejen v technologiích, ale i nabízených službách, proto je důležité, aby organizace neustále sledovala své okolí a nové trendy.

Seznam použité literatury

- [1] BERGEROVÁ, Marcela. *Řízení neziskových organizací* [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-05-7.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 156 s. Manažer. ISBN 80-247-1095-1.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: Wiley, 2010. ISBN 9781119941880.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
- [9] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [11] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [12] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [13] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

- [17] Cena vody: Moravskoslezský kraj. *Cena vody* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.cenavody.cz/kategorie/moravskoslezsky-kraj>
- [18] Demografická ročenka 2005 - 2014. *Oficiální stránky města Český Těšín* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.tesin.cz/mesto-cesky-tesin/o-meste/demograficka-rocenka-2005-2014/>
- [19] Dětská hřiště. *Hybaj: Úspěšní se hýbaj!* [online]. 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.hybaj.cz/cs/sluzby2/detska-hriste-z-akatu2.html>
- [20] Fitness stezky/outdoor workout. *Hybaj: Úspěšní se hýbaj!* [online]. 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.hybaj.cz/cs/sluzby2/fitness-stezky-a-outdoor-workout.html>
- [21] PROFACTUM, s.r.o. *Město Český Těšín: Strategický plán rozvoje města 2012-2016* [online]. 2012 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://www.tesin.cz/mesto-cesky-tesin/rozvojove-dokumenty-mesta/strategicky-plan>
- [22] *Hala Polárka* [online]. 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://hala-polarka.cz/>
- [23] Hala Widowiskowo-Sportowa. *MOSiR: Miejski Ośrodek Sportu i rekreacji w Cieszyńie* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.mosir-cieszyn.pl/obiekt/hala-widowiskowo-sportowa>
- [24] HALADA, Andrej. *Vitalia: Jak Češi sportují a který sport je nejoblíbenější?* [online]. 2011 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/jak-cesi-sportuji/>
- [25] HOVORKOVÁ, Kateřina. Češi tráví v práci více času než zbytek Evropy, říká průzkum. In: *IDnes.cz: Finance* [online]. 2015 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pruzkum-pracovni-a-volny-cas-dir-/podnikani.aspx?c=A151027_114707_podnikani_kho
- [26] Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

- [27] KĄPIELISKO MIEJSKIE. *MOSiR: Miejski Ośrodek Sportu i rekreacji w Cieszynie* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.mosir-cieszyn.pl/obiekt/kapielisko-miejskie>
- [28] Klub » Stadion. *HC Oceláři Třinec: Třinec* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.hcocelari.cz/zobraz.asp?t=stadion>
- [29] Letní aquapark. *Aquapark Olešná* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://aquapark-olesna.cz/letni-aquapark-novinky>
- [30] Letní koupaliště. *STARS: Hotel, sport a pohybová rekreace v Karviné* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.starskarvina.cz/letni-koupaliste.php>
- [31] Letní koupaliště. *Stars: Správa tělovýchovných a rekreačních služeb města Třinec* [online]. 2015 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://starstrinec.cz/letni-koupaliste>
- [32] Městské koupaliště. *Správa sportovních a rekreačních zařízení Havířov* [online]. 2014 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.ssrz.cz/objekty~mestske-koupaliste/>
- [33] MONEYMAG.cz. Kolik času tráví v práci Češi? A jak jsou na tom naši sousedé? *MoneyMAG* [online]. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://moneymag.cz/ekonomika/4186-kolik-casu-travi-v-praci-cesi-a-jak-jsou-na-tom-nasi-sousede>
- [34] Obyvatelstvo. *RIS: Regionální informační servis* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/kraj/socialni-prostredi/obyvatelstvo/#o1>
- [35] Průměrná mzda stoupla na 26.072 Kč, analytiky růst o 3,8 % překvapil. In: *Finanční noviny: Ekonomika* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-stoupla-na-26-072-kc-analytiky-rust-o-3-8-prekvapil/1288936>
- [36] Sport roku 2014. *SportCentral* [online]. 2014 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>
- [37] Sportovní areál. *Základní škola a Mateřská škola Dělnická* [online]. 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.zs-delnicka.cz/sportovni-areal/>
- [38] Sportovní hala. *Stars: Správa tělovýchovných a rekreačních služeb města Třinec* [online]. 2015 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.starstrinec.cz/hala-stars>
- [39] *Správa účelových zařízení* [online]. Český Těšín, 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://suzct.cz/>
- [40] Statistika ČSÚ. *Česká unie sportu: Statistika ČSÚ* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/o-nas/statistika.html>

- [41] Statistiky nezaměstnanosti. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>,
- [42] Tenis. *Vitality Slezsko* [online]. 2014 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://vendryne.vitalityslezsko.cz/vendryne.vitalityslezsko.cz/tenis>
- [43] Tenisová hala. *STARS: Hotel, sport a pohybová rekreace v Karviné* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.starskarvina.cz/tenisova-hala.php>
- [44] *Tenisový klub Havířov* [online]. 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.tk-havirov.cz/>
- [45] *Tennis Hill Havířov* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://tennishill.cz/>
- [46] Územní teploty. *ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV* [online]. 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-teploty>
- [47] Územní srážky. *ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV* [online]. 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-srazky>
- [48] Víceúčelová hala. *Správa sportovních a rekreačních zařízení Havířov* [online]. 2014 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.ssrz.cz/objekty/>
- [49] Zemi ohrožuje nejen populační růst, ale i obezita. *Mladá fronta: Zdravotnické noviny* [online]. 2012 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/mlada-fronta-zdravotnicke-noviny-zdn/zemi-ohrozuje-nejen-populacni-rust-ale-i-obezita-465406>
- [50] ZIKMUND, Martin. *Business Vize: Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online]. 2011 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>
- [51] Zimní stadion. *STARS: Hotel, sport a pohybová rekreace v Karviné* [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.starskarvina.cz/zimni-stadion.php>
- [52] Změna klimatu v ČR. In: *ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV* [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/zmena-klimatu/zakladni-informace#>

Interní zdroje podniku

- [53] Interní materiály Správy účelových zařízení, p.o.
- [54] Výkaz zisku a ztráty za léta 2013 – 2015

Seznam zkratek

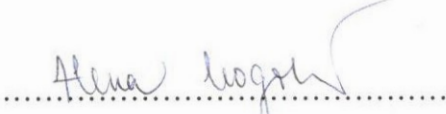
ČHMÚ	Český hydrometeorologický úřad
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MOSiR	Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Cieszynie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
PLN	Polský zlotý
p.o.	Příspěvková organizace
SSRZ	Správa sportovních a rekreačních zařízení
STaRS	Správa tělovýchovných a rekreačních služeb
SÚZ	Správa účelových zařízení
TJ	Tělovýchovná jednota
TK	Tenisový klub

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016


Bc. Alena Nogolová

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Principy strategického myšlení
- Příloha č. 2: Fungování příspěvkových organizací
- Příloha č. 3: Organizační struktura SÚZ
- Příloha č. 4: Fotografie areálů
- Příloha č. 5: Ceníky areálů
- Příloha č. 6: Internetové stránky SÚZ
- Příloha č. 7: Dětská hřiště a venkovní fitness

Přílohy

Příloha č. 1: Principy strategického myšlení

- **princip permanentnosti** – strategie nikdy nekončí, neustále je potřeba sledovat, zda vývoj faktorů ovlivňujících strategii probíhá dle předpokladů a v případě odchylek rozhodnout o dalším postupu,
- **princip variantnosti** – strategie podniku musí být vypracována ve více variantách, které musí být kompatibilní, aby mohl podnik bez ohrožené své existence přejít od jedné varianty ke druhé,
- **princip tvůrčího přístupu** – na trhu se prosadí jen podniky, které přinesou něco nového, tyto nápady vytvářejí pracovníci s tvůrčím myšlením, které je třeba podporovat
- **princip vědomí práce s časem** – v dnešní společnosti platí, že „čas jsou peníze“, úspěšný podnik usiluje o zkrácení doby výzkumu, vývoje, výroby,
- **princip vědomí práce s rizikem** – každé strategické rozhodnutí je spojeno s rizikem, toto riziko se snižuje získáváním informací a zpracováním více variant,
- **princip koncentrace zdrojů** – podnikové zdroje (finanční, hmotné a zejména lidské) jsou omezeny, proto je vhodné zvolit méně prioritních strategických cílů,
- **princip celosvětového systémového přístupu** – celý svět je v současnosti úzce propojen, vedení podniku proto musí znát politický, ekonomický, vědeckotechnický, sociální i ekologický vývoj po celém světě,
- **princip interdisciplinarity** – při vytváření strategie je vhodné využívat poznatky a metody různých vědních oborů (Dedouchová, 2001).

Příloha č. 2: Fungování příspěvkových organizací

Neziskové organizace fungují na odlišném principu, než firmy podnikající za účelem dosahování zisku. Národní hospodářství lze rozdělit na ziskový a neziskový sektor, které jsou od sebe odlišeny stanovenými cíli a způsobem financování. Na rozdíl od ziskového sektoru, jsou v neziskovém sektoru vytvářeny produkty či poskytovány služby bezplatně, případně za symbolickou částku. Neziskové organizace prodejem výrobků či služeb většinou nepokryjí ani náklady, proto bývají z velké části financovány z veřejných rozpočtů a na základě podpory z jiných zdrojů. Cílem neziskové organizace tedy není vytvářet zisk, ale uspokojovat potřeby veřejnosti a být tak lidem prospěšná (Bergerová, 2013).

Neziskový sektor zahrnuje neziskový sektor veřejný, neziskový sektor soukromý a sektor domácností. Rozlišují se dvě hlavní skupiny neziskových organizací:

- **nevládní neziskové organizace** – nejsou zřízeny státem ani obcí, krajem apod., používají se pro občanská sdružení sloužící k realizaci skupinových zájmů (nadace, církve, atd.),
- **příspěvkové organizace** – zřízeny státem, krajem či obcí.

Fungování příspěvkových organizací v České republice je upraveno mnoha právními předpisy. Činností, které zabezpečují příspěvkové organizace, je celá řada. Nejčastějším typem těchto organizací u nás jsou školy a organizace poskytující sociální služby. Příspěvkové organizace mohou mít tři druhy zřizovatelů, a to stát, kraj nebo obec. Státní organizace bývají především výzkumné ústavy, vědecká pracoviště nebo státní fondy. Příspěvkovou organizací může být také muzeum, divadlo, knihovny, zdravotnické zařízení, sportovní zařízení, dětský domov, správa památek, svoz odpadu, provoz krematoria, městské lesy, informační centra, turistická centra, apod.

Příspěvková organizace je založena za účelem plnění veřejné služby. Hlavním ekonomickým znakem veřejné služby je, že tato služba není zisková a bývá dotována svým zřizovatelem. Zřizovatel uvolňuje ze svého rozpočtu finanční prostředky, které pokryjí běžné provozní výdaje včetně mzdových výdajů na zaměstnance. V případě investic do majetku, který organizace spravuje, zřizovatel rozhodne o přidělení dotace na konkrétní investiční činnost. Veškerý majetek, se kterým příspěvková organizace hospodář, je majetkem zřizovatele. Zřizovatel také rozhoduje o počtu zaměstnanců, kteří zabezpečují hlavní činnosti organizace.

Finanční zdroje neziskových organizací jsou zabezpečovány výnosy z vlastní a doplňkové činnosti, z prodeje, pronájmů, reklam, sponzoringu, darů, úroků, členských příspěvků, sbírek a zejména z veřejných rozpočtů.

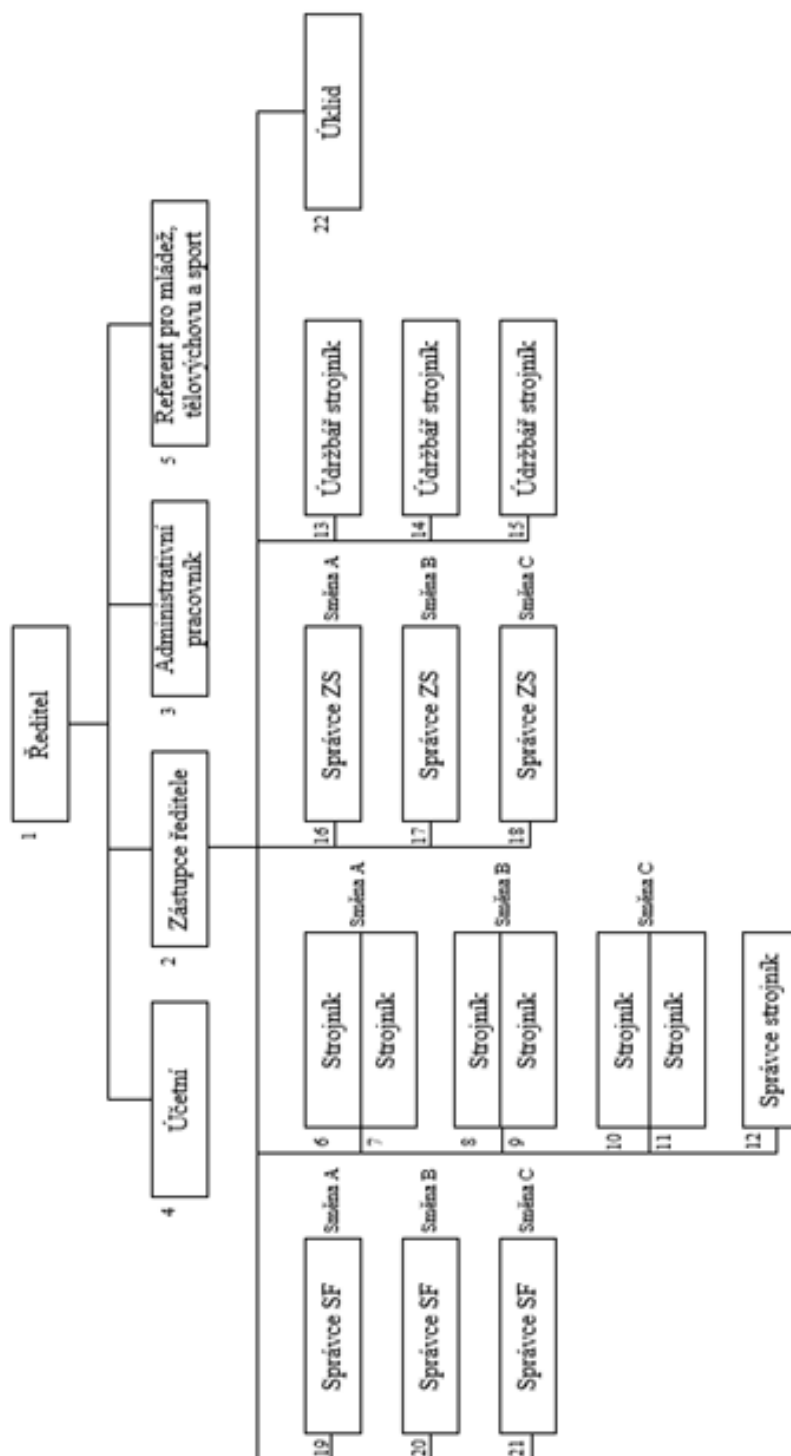
Hlavní činnost příspěvkové organizace je veřejná služba, za jejímž účelem byla organizace zřízena. Organizace může získat příjem také z vedlejší činnosti, která je podobného zaměření jako činnost hlavní. Prostřednictvím **doplňkové činnosti** může organizace využívat odborné znalosti svých zaměstnanců, ale tato činnost nesmí narušovat plnění účelu organizace.

Organizační struktura se odvíjí dle potřeb příspěvkové organizace. Organizace se člení na ředitelství a jednotlivé úseky. Úseky mohou být dále členěny na odbory a oddělení. Všichni pracovníci příspěvkové organizace si musí být stále vědomi toho, že strategii organizace určuje zřizovatel.

Způsob **odměňování zaměstnanců** stanovuje ředitel a platy či mzdy v těchto organizacích jsou ve srovnání s komerční sférou na nižší úrovni. V dnešní době je nejlepší odměnou konkrétní odměna danému pracovníkovi za jeho dobře odvedenou práci. Pokud pracovník řádně neplní své úkoly, je potřeba mu nedat žádnou odměnu či snížit osobní ohodnocení. Ve výrobních podnicích je výkon pracovníka přímo měřitelný dle objektivních ukazatelů. I lepší systémy odměňování ale selžou, pokud není k dispozici dostatek finančních prostředků. Výhodou příspěvkové organizace je, že mohou získat dodatečné finanční prostředky na platy prostřednictvím doplňkové činnosti. V poslední době se však situace pro zaměstnance zlepšila, jelikož pro ně platí stejný platový tarif jako pro zaměstnance zřizovatele.

Forma příspěvkové organizace je vhodná pro činnosti, které negenerují zisk. Zřizovatel má dobrý přehled o hospodaření organizace, je schopen ji kontrolovat a případně zrušit. Organizace předkládá každý rok vyúčtování a každé případné navýšení příspěvku musí odůvodnit, o jeho navýšení navíc rozhodují kontrolní orgány zřizovatele. Strategické řízení příspěvkové organizace se v některých aspektech liší od řízení v ziskovém sektoru. Co se týče zisku, komerční podniky jej rozděluji, kdežto neziskové organizace zisk většinou investují zpět do provozu a rozvoje služeb. V podnikatelském sektoru je spokojený zákazník pouze prostředkem k dosažení zisku. Pro příspěvkové organizace je však nejdůležitější informovaný, spokojený a samostatný zákazník, který vede plnohodnotný a důstojný život (Bergerová, 2013).

Příloha č. 3: Organizační struktura SÚZ



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Fotografie areálů

Letní koupaliště



Zdroj: vlastní

Letní koupaliště



Zdroj: vlastní

Zimní stadion

Zimní stadion a víceúčelová hala



Zdroj: vlastní

Ledová plocha



Zdroj: vlastní

Víceúčelové hřiště



Zdroj: vlastní

Sportoviště na Frýdecké ulici



Zdroj: vlastní

Sportoviště na Frýdecké ulici



Zdroj: vlastní

a) Letní koupaliště

CENÍK

VSTUPNÉHO A SLUŽEB KOUPALIŠTĚ V Č. TĚŠÍNĚ PRO LETNÍ SEZÓNU 2015

VLASTNÍK: Město Český Těšín
PROVOZOVATEL: Správa účelových zařízení, příspěvková organizace, ul. Svojsíkova 833, 737 01 Český Těšín

ZAHÁJENÍ LETNÍ SEZÓNY: 30. 5. 2015
UKONČENÍ LETNÍ SEZÓNY: 31. 8. 2015

Provozní doba – květen, červen: pondělí – pátek: 12.00 – 20.00 hod.
sobota – neděle: 9.30 – 20.00 hod.
pondělí – pátek: 9.00 – 12.00 hod.
(na objednávku pro školy)

Provozní doba – červenec: pondělí – neděle: 9.30 – 20.00 hod.
srpen: pondělí – neděle: 9.30 – 19.00 hod.

Výše vstupného a ceny služeb:

Veřejnost	60,-Kč
Senioři nad 60 let	30,-Kč
Držitelé průkazu ZTP/P včetně 1 doprovodu	zdarma
Děti do 6 let	zdarma
Děti a mládež od 7 – 18 let / mládež 15 – 18 let po předložení OP nebo dokladu s fotkou/	30,-Kč
Dopolední koupání pro školy, příměstský tábor, DDM (nutný pedagogický dozor)	10,-Kč
Odpolední koupání 17.00 – 20.00 hod.	30,-Kč
Rodinné vstupné (max. 4 osoby – 2 rodiče + děti do 18 let)	120,-Kč

Ceny služeb:

Úschovna dokladů a cenností	5,-Kč
Úschovna jízdních kol	5,-Kč
Zapůjčení kuželek	20,-Kč/hod.
Zapůjčení tenis. stolu, badmintonového hřiště	20,-Kč/hod.
Pronájem volejbalového hřiště	100,-Kč/hod.

Zdroj: Interní materiály SÚZ

CENÍK

Zimní sezona 2014/2015

ZIMNÍHO STADIONU V Č. TĚŠÍNĚ UL.SVOJSÍKOVA

VLASTNÍK:

MĚSTO Č.TĚŠÍN

PROVOZOVATEL:

SPRÁVA ÚČELOVÝCH ZAŘÍZENÍ,

příspěvková organizace,

Svojsíkova 833, ČESKÝ TĚŠÍN

Provoz:

od 1.11.2014 - 31.3.2015

Bruslení pro veřejnost:

Středa:

od 10,00 hod. – do 11.30 hod.

od 15,30 hod. – do 17,00 hod.

Pátek:

od 15,30 hod. - do 17,00 hod.

Sobota:

od 14,30 hod. - do 16,00 hod.

Neděle:

od 09,00 hod. - do 10,30 hod.

od 14,30 hod. - do 16,00 hod.

Pondělí, úterý, čtvrtek:

ZAVŘENO

Výše vstupného a ceny služeb

pronájem ledové plochy:

- veřejnost 25,- Kč/osoba
- starobní důchodci 15,- Kč/osoba
- děti do 6 let 15,- Kč/osoba
- doprovod bez bruslí 10,- Kč/osoba
- hokejové utkání HC F-M 30,-Kč/osoba od 18 let
- sportovní kluby a soukromé subjekty

1 200,- Kč / 50 minut

1 400,- Kč / 60 minut

- zvýhodněná sazba pro sportovní kluby a soukromé subjekty

- ve všední dny v době od 24.00 hod.-14.00 hod.

- v sobotu, neděli a svátky v době od 24.00 hod.-06.00 hod.

650,- Kč / 50 minut

750,- Kč / 60 minut

- školy, Tělovýchovná jednota Slavoj Č.Těšín, oddíl ledního hokeje a

krasobruslení 200,- Kč / 60 minut

- sportovní utkání TJ Slavoj 400,- Kč / 60 minut

Ceny služeb:

- broušení bruslí 50 Kč/pár

- šatna 5 Kč/osoba

Platnost od 1.11.2014

Bc. Kroček Vladimír-ředitel SÚZ

c) **Zimní stadion – nový ceník**

CENÍK

ZIMNÍ STADION, ul. Svojsíkova, Český Těšín

1. 1. 2016 – 31. 3. 2016

1. BRUSLENÍ PRO VEŘEJNOST

Provozní doba:

Středa	10:00-11:30 hod. 15:30-17:00 hod.
Pátek	15:30-17:00 hod.
Sobota	14:30-16:00 hod.
Neděle	9:00-10:30 hod. 14:30-16:00 hod.

Výše vstupného a ceny služeb:

Veřejnost	30 Kč
Důchodci	zdarma
Děti do 6 let	zdarma

Broušení bruslí	50 Kč/pár
Skříňka	10 Kč/skříňku

2. PRONÁJEM LEDOVÉ PLOCHY

Sportovní kluby a ostatní zájemci

- denně	350 Kč/15 min.
- všední dny v době 8:00-14:00 hod.	200 Kč/15 min.

Skupiny dětí a mládeže do 18 let organizované v Českém Těšíně	50 Kč/15 min.
--	---------------

Oddíly dospělých nad 18 let TJ Slavoj Č. Těšín a TJ Slovan Horní Žukov	50 Kč/15 min.
---	---------------

Platnost od 1. 1. 2016

Ing. Edvard Huczala
Ředitel SÚZ

Zdroj: Interní materiály SÚZ

d) Sportoviště na Frýdecké ulici – nový ceník

CENÍK

FOTBALOVÉ HŘIŠTĚ A SPORTOVNÍ ZÁZEMÍ, Sportovní areál Frýdecká, Český Těšín

1. 1. – 31. 12. 2016

PROVOZNÍ DOBA:

Denně 7:00 – 20:00 hod.

CENÍK:

Fotbalové hřiště 600 Kč/započ. hod.

Osvětlení 200 Kč/započ. hod.

Šatna 300 Kč/započ. hod.

Skupiny dětí a mládeže do 18 let
organizované v Českém Těšíně vše zdarma

Oddíly dospělých nad 18 let

TJ Slavia Č. Těšín, IRP Č. Těšín a TJ Slovan Horní Žukov

- Fotbalové hřiště 300 Kč/započ. hod.

- Osvětlení 100 Kč/započ. hod.

- Šatna 150 Kč/započ. hod.

Půjčení míče vrátná záloha 100 Kč/ks

OBJEDNÁVKY:

Bc. Vladimír Kroček

tel. **777 790 461**

Správce hřiště

tel. **731 401 776**

Platnost od 1. 1. 2016

Ing. Edvard Huczala
Ředitel SÚZ

Zdroj: Interní materiály SÚZ

Příloha č. 6: Internetové stránky SÚZ



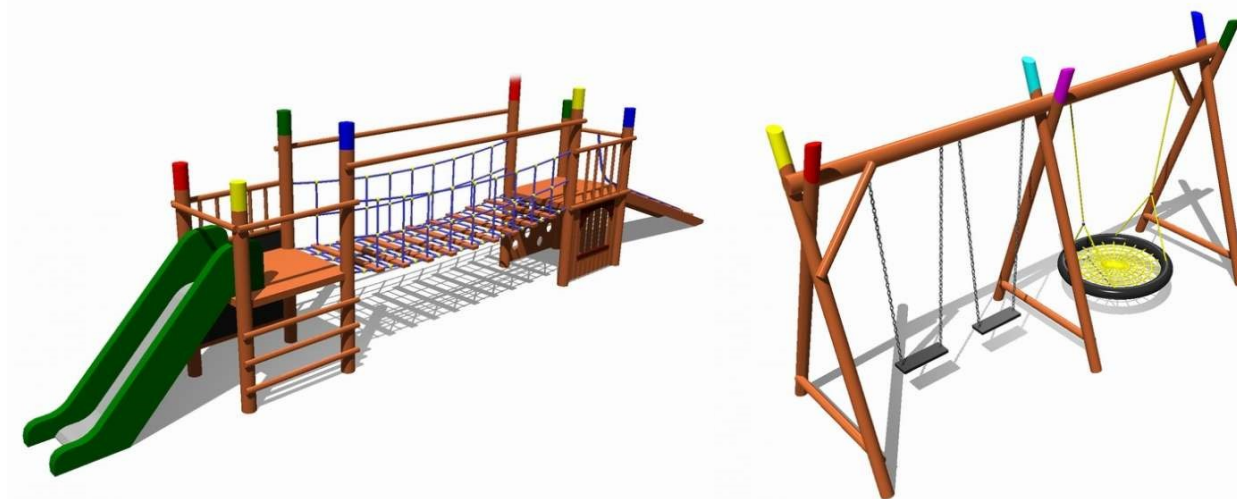
Zdroj: vlastní zpracování dle SÚZ 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle SÚZ 2015

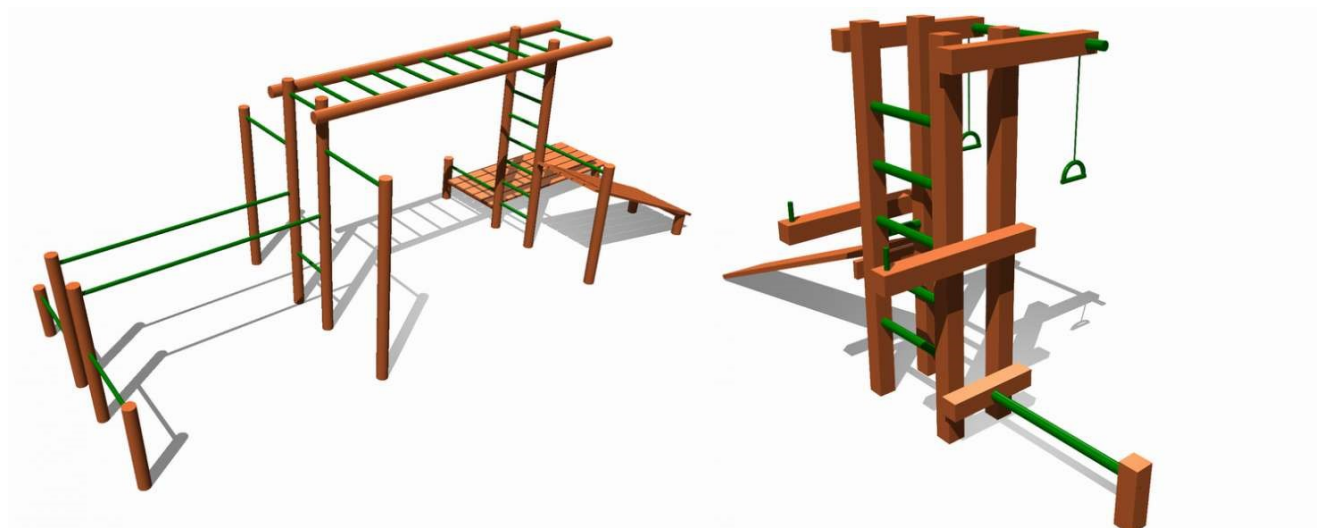
Příloha č. 7: **Dětská hřiště a venkovní fitness**

Dřevěné dětské průlezky a houpačky



Zdroj: *Dětská hřiště*, 2015

Fitness stezky a outdoor workout



Zdroj: *Fitness stezky*, 2015